



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení spolupráce Podnikatelského inkubátoru s podnikatelskými subjekty v rámci  
synergického efektu

Cooperation Evaluation of Business Incubator with Business Subjects within Synergy Effect

Student: Bc. Josef Bugár

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Josef Bugár**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Specializace:

00 Ekonomika podniku

Téma:

Zhodnocení spolupráce Podnikatelského inkubátoru s podnikatelskými  
subjekty v rámci synergického efektu  
Cooperation Evaluation of Business Incubator with Business Subjects  
within Synergy Effect

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko - metodologická východiska problematiky
  3. Představení podnikatelského inkubátoru
  4. Analýza synergického efektu
  5. Syntéza a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- COHEN, William A. *How to make it big as a consult.* 3rd ed. New York: Amacom, 2001. 348 p. ISBN 0-8144-7073-4.
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Podnikání a synergie.* 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

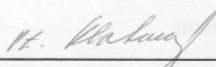
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracoval samostatně.  
Přílohy č. 1- 10, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 30. Dubna 2010

.....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA. za cenné rady a odborné vedení, které mi bylo poskytnuto při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem zástupcům Podnikatelského inkubátoru VŠB-TU Ostrava za poskytnutí potřebných materiálů a umožnění zpracování diplomové práce a také v neposlední řadě své rodině za morální podporu.

## Obsah:

1.	Úvod .....	5
2.	Teoreticko - metodologická východiska problematiky .....	6
2.1	Teoretická východiska.....	6
2.2	Inovace .....	9
2.3	Metodologická východiska .....	16
2.3.1	Statistické metody .....	17
2.3.2	SWOT analýza .....	17
2.3.3	PEST analýza .....	19
2.3.4	Bodování a vektory .....	20
2.4	Metoda GM TREND .....	21
2.4.1	Pyramidální dekompozice funkcí.....	21
2.4.2	Bodové ohodnocení pyramidální struktury .....	22
2.5	Shrnutí .....	25
3.	Představení podnikatelského inkubátoru VŠB-TUO .....	26
3.1	Historie .....	26
3.2	Organizační struktura .....	27
3.3	Nabídka služeb .....	28
3.4	Proces přijetí do inkubátoru .....	29
3.5	Ceník služeb .....	29
3.6	Okolí PI VŠB –TUO .....	30
3.6.1	PEST analýza okolí PI VŠB –TUO.....	30
3.7	Shrnutí .....	32
4.	Analýza synergického efektu .....	33
4.1	Dotazníkové šetření.....	33
4.2	Aplikace metody GM TREND.....	39
4.2.1	GM TREND v PI VŠB –TUO.....	40
4.3	Shrnutí .....	54
5.	Syntéza a doporučení .....	56
5.1	Syntéza .....	56
5.2	Doporučení .....	58
5.3	Shrnutí .....	59

6. Závěr.....	60
Seznam literatury	
Seznam zkratk	
Seznam grafů	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	



## 1. Úvod

Diplomová práce pojednává o přiblížení Podnikatelského inkubátoru VŠB-TU Ostrava (dále jen PI VŠB-TUO). Mnoho z nás řad studentů, ale i obyvatel neví, že něco podobného existuje. Více jak 90 procent podnikatelů tvoří OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná) nebo podnikatelé s malým počtem zaměstnanců a ti by měli vědět, že podobné uskupení jako je podnikatelský inkubátor existuje. Účelem zmiňovaného subjektu je pomoc rozvíjet malé podnikatele, kteří mají myšlenky, nápady, ale jejich podnikání brzdí spíše jiné faktory, jako jsou zvýšené náklady, sídlo na adrese bydliště, finance, či spolupráce s jinými odborníky z oboru. Tyto hrozby může podnikatelský inkubátor omezit.

Cílem této práce je zhodnotit spolupráci inkubovaných firem a Podnikatelského inkubátoru Vysoké školy Báňské technické univerzity Ostrava v rámci synergického efektu, tzn. přínos samotného inkubátoru k okolí a zjistit zda přitom vytváří přidanou hodnotu. Pro účely zkoumání spolupráce a zjišťování synergického efektu byly použity metody jako GM TREND, v jeho rámci syntéza a synkréza, dotazníkové šetření a PEST analýza.

Diplomová práce bude rozdělena do kapitol, které budou obsahovat teoretickou část, a do kapitol, které se budou zabývat praktickou částí. Teoreticko metodologická kapitola obsahuje teoretické pojmy i vysvětluje jednotlivé metody, které budou použity v kapitolách Analýza synergického efektu a v Syntéze. PEST analýza bude zmíněna na konci kapitoly o PI VŠB – TUO.

V těchto kapitolách se bude zkoumat výše synergického efektu metodami PEST analýzou, dotazníkovým šetřením a metodou GM TREND. Jednotlivým metodám bude přiřazena váha, aby neovlivnili celkový výsledek. Následovat bude výpočet synergického efektu a doporučení na omezení slabých stránek organizace. Slabé stránky se objeví jak v dotazníkovém šetření, tak v metodě GM TREND.

## **2. Teoreticko - metodologická východiska problematiky**

V této části budou vysvětlena teoretická a metodologická východiska práce, aby bylo možné pochopit zpracovávanou látku. Jsou zde popsány i jednotlivé metody, které jsou v práci použity nebo se s nimi pracovalo. Z tohoto důvodu je tato část je rozdělena na dvě části a to teoretická a metodologická východiska.

### **2.1 Teoretická východiska**

V části teoretických východisek budou vysvětleny jednotlivé pojmy, které souvisí s danou problematikou. Je důležité vysvětlit jednotlivé pojmy, jelikož bez nich, by bylo možné výsledkům v praktické části neporozumět. Teoretické porozumění jednotlivých věcí je základním kamenem úspěchu při pochopení praktické části.

#### **Podnikatelský Inkubátor**

Mnoho lidí si myslí, že vědecko-technický park, centrum pro transfer technologií, či podnikatelský inkubátor je jeden a tentýž subjekt. Jedná se však o různé organizace podobného zaměření, které však mají společnou historii a svým zaměřením na inovační podnikání mají k sobě velmi blízko. Pro ukázkou zde budou vysvětleny i tyto pojmy.

Pojem a myšlenka podnikatelského inkubátoru vznikly ve Spojených státech amerických na začátku druhé poloviny 20. století. Prvním podnikatelským inkubátorem na světě je označováno Průmyslové centrum Batavia. Samotný pojem inkubátor vznikl z líhně kuřat. (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2011)

Podnikatelský inkubátor je prostředí pro začínající podnikatele, kterým pomáhá vytvořit zázemí. Hlavním předmětem podnikání je především vývoj nových výrobků, technologií či služeb a jejich uvedení na trh. Hlavně se jedná o organizace, které mají dobrou myšlenku, nápad, ale nedostatek prostředků a minimum zkušeností na jeho realizaci. Inkubátor se snaží vytvářet takové podmínky, aby mladé inovační firmy mohly realizovat své nápady do konečné podoby a v časovém horizontu je také nabídnout na trhu. (ŠAVAL, 2009).

Pro ukázkou odlišnosti bude uvedena i definice tria pana Mikoláše, paní Peterkové a paní Tvrdíkové, že „*podnikatelský inkubátor je vlastně nástroj ekonomického rozvoje vytvořený za účelem urychlení růstu a úspěšnosti podniků prostřednictvím velkého množství podpůrných služeb a produktů.*“ (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2011, s. 68)

V České republice se nachází mnoho podnikatelských inkubátorů, které lze najít ve všech krajích. V moravskoslezském kraji jsou PI VŠB –TUO v Ostravě, PI STEEL IT v Třinci a BIC Ostrava.

Nejstarší je BIC Ostrava, který vznikl už v roce 1993. Je členem mezinárodních uskupení jako jsou EEN (Evropská síť pro podporu inovačního podnikání) a EBN (Evropská síť podnikatelských a inovačních center).

### **Centrum pro transfer technologií**

Institucionální zázemí pro vnější uplatnění výsledků výzkumu a vývoje na univerzitách představuje právě centrum pro transfer technologií. Dbá na správu duševního vlastnictví a kooperuje s akademickými pracovníky a studenty při jeho identifikaci, ochraně a využití formou licencí apod. (zdroj: Masarykova univerzita Brno 2012. [2012-02-04]. Dostupné z <http://ctt.muni.cz>)

Centrum pro transfer technologií se nachází skoro při každé větší univerzitě, tedy jak při VŠB – TUO, Masarykově univerzitě nebo při Batově univerzitě.

### **Vědecko-technický park (VTP)**

V podmínkách České republiky se pojem vědeckotechnický park používá asi od roku 1990 souhrnně pro všechny druhy parků (center). Vědeckotechnické parky rozčleňujeme do tří hlavních typů:

- a) vědecký park (centrum)
- b) technologický park (centrum)
- c) podnikatelské a inovační centrum (mezi nimi členové sítě European Business and Innovation Centre Network - BIC)

Mezi zakladatele VTP patří převážně tyto instituce: Státní a regionální orgány, univerzity, výzkumné a vývojové organizace, průmyslové podniky, hospodářské komory, finanční instituce, soukromé firmy, sdružení a svazy. (Zdroj: společnost vědecko technických parků [2012] [cit. 2012-02-04]. Dostupné z <<http://www.svtp.cz/o-spolecnosti>>)

*„Vědeckotechnické parky vznikly a jsou připravovány v prostředí vědeckovýzkumných pracovišť a v prostředí vysokých škol. Vznikají z iniciativy výrobních, obchodních a dalších podnikatelských subjektů, v pohraničních oblastech, z iniciativy soukromých osob. Stávají se součástí regionálních rozvojových plánů a připravovaných strukturálních fondů.“* (Zdroj: společnost vědecko technických parků [2012] [cit. 2012-02-04]. Dostupné z <<http://www.svtp.cz/o-spolecnosti>>)

Pan Švejda ve své knize Inovační podnikání říká:

*„Vědeckotechnický park je instituce orientovaná do oblasti vědy, technologie inovačního podnikání. Své know-how využívá k vytváření podmínek pro dynamický rozvoj činností inovačních firem, pro zabezpečování transferu technologií a výchovu k inovačnímu podnikání. Plní dvě základní funkce – inovační a inkubační“* (ŠVEJDA, P. a kol. *Inovační podnikání*, s. 84.)

**Inovační funkce** je podpora startu inkubačních firem v inovačním podnikání, podpora spolupráce mezi inovačními firmami, pomoc při tvoření inovačních příležitostí, podpora při organizování odborných kurzů, seminářů, apod.

**Inkubační funkce** závisí na poskytování poradenských služeb, vzdělávacích, obchodně-ekonomických činností. Mezi další činnosti inkubační funkce patří zajištění provozně-technických služeb, poskytování pronájmu budov, místností a jiných důležitých prostor pro podnikání.

V ČR existuje **Společnost vědeckotechnických parků (SVTP)** jejíž hlavním cílem je vytváření předpokladů, které jsou důležité pro přípravu a provoz těchto parků. Společnost plní několik důležitých funkcí, a to:

- a) rozvoj spolupráce se zahraničními partnery VTP v ČR,
- b) podporuje vznik národní sítě VTP v ČR,
- c) organizuje poradenskou, vzdělávací a vydavatelskou činnost,

d) apod.

Mezi významné VTP v České republice patří VTP Ostrava, VTP VZLÚ Praha, Jihomoravské inovační centrum Brno a VTP Zlín.

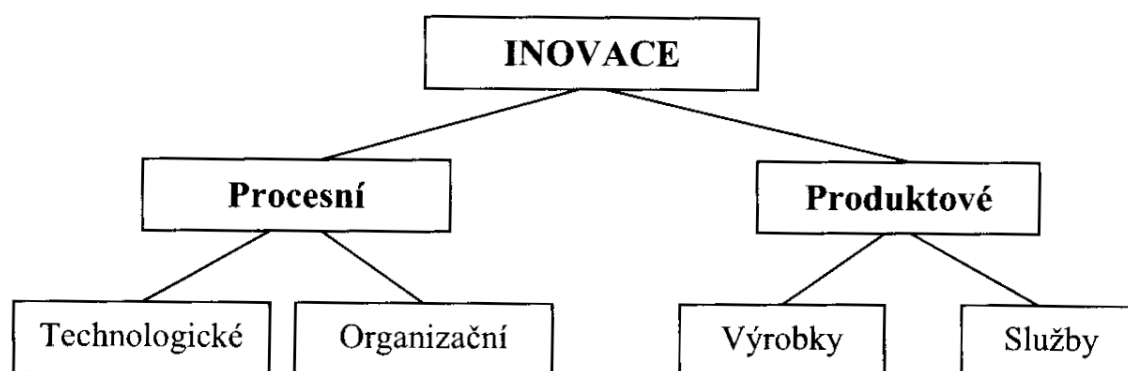
## 2.2 Inovace

Inovace jako pojem nejlépe vysvětluje a definuje pan Schumpeter, který je zakladatelem tzv. „**teorie inovací**“ a Schumpeterovy triády „**invence – inovace – imitace**“. Pan Schumpeter byl však také prvním, kdo tento pojem souhrnně vymezil.

*„Tento pojem zahrnuje pět případů: 1. výrobu nového statku, který není spotřebitelům ještě známý, nebo statku nové kvality; 2. zavedení nové výrobní metody, která je pro dané průmyslové odvětví prakticky neznámá. Základem nové výrobní metody však nemusí být nový vědecký objev a může spočívat také v novém způsobu komerčního využívání statku; 3. otevření nového trhu, tedy trhu, na kterém dosud nebylo zastoupené dané průmyslové odvětví příslušné země bez ohledu na to, zda tento trh již předtím existoval nebo neexistoval; 4. získání nového zdroje surovin nebo polotovarů bez ohledu na to, zda tento zdroj již předtím existoval - ale my jsme k němu nepřihlíželi a pokládali jsme ho za nepřístupný - nebo se musel nejdříve vybudovat; 5. uskutečnění nové organizace, jako je vytvoření monopolního postavení.“*  
(SCHUMPETER, J. A. s.196 – 197)

Inovace v sobě obsahují několik aspektů, které jsou důležité pro podniky, aby splnily své vyšší cíle. Díky inovacím dochází také k růstu kvality v sociálních a ekonomických oblastech.

Obr. 2.1 Systémové dělení inovací



Zdroj: SKOKAN, K., s. 78.

Rozvoj inovačního podnikání v České republice podporuje také Národní inovační strategie ČR. Inovační strategie se většinou stanovuje na určité období, v našem případě 6 let.

K hlavním strategickým cílům patří vytvoření funkčního partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem, zajištění lidských zdrojů pro inovace, posílení vývoje a výzkumu jako zdroje inovací, zefektivnění výkonu státní správy ve vývoji, inovacích a výzkumu.

### Synergický efekt

Mnoho z nás, jak studentů, tak lidí se středoškolským či základním vzděláním, neznají vůbec pojem synergický efekt, nebo neví co to vůbec je.

V publikaci pana Mikoláše se píše, že „podnikání je permanentní (nekončící) revolucí, kdy cyklus přeměny minulosti podnikání do nových perspektiv se neustále zkracuje. Říká, že podnikání již není jen tokem času v projektu, ale tokem projektů a akcí.“ Podle mého názoru je velmi snadné se s tím ztotožnit, avšak se to nemůže týkat začínajících podnikatelů nebo podnikatelů studentů.“ (MIKOLÁŠ, 2002, s.9 )

„Synergie je jev, kdy součet efektů částí je obvykle odlišný od efektu celku. Můžou nastat tyto odchylky a to kladná, záporná nebo sterilní.

- kladná, kdy celek dosahuje větší efekt, než je součet efektů částí,
- záporná, kdy efekt celku je menší, než efekt jednotlivých částí,

- *sterilní, kdy nemůžeme říci, že odchylka nastala a proto součet efektu celku je roven součtu efektu částí.*

*V podnikání poznáváme dva procesy vzniku synergického efektu a to:*

- *Spojování částí do celku (holding, síť atd.)*
- *Rozpojování celku na části (vydělávání dceřiných společností, outsourcing- vyčlenění činností mimo podnik).“ (MIKOLÁŠ, 2002, s. 10 )*

V posledních několika letech, lze však vidět podle mě i třetí proces vzniku synergického efektu a to za pomoci organizací, které jsou zakládány převážně z fondů EU a pomáhají začínajícím podnikatelům nebo studentům podnikatelům.

Jsou to tzv. podnikatelské inkubátory, vědeckotechnické parky a inovační centra. Tyto organizace se snaží dospět ke kladnému synergickému efektu za pomoci podpory začínajícím podnikatelům (podpora inkubované firmy zázemím, technikou nebo poradenstvím) a na druhé straně by inkubátory a centra nemohli existovat bez svých inkubovaných firem, jelikož by neměli z čeho dále živit své zaměstnance (inkubované podniky jim za služby platí menší částky, než jsou na trhu obvyklé). Z toho plyne výhoda úspory na straně začínajících podnikatelů, výhoda prestiže a zajištění příjmů na straně druhé.

Synergické podnikání je ovlivňováno mnohými megatrendy v podnikání. Pan Mikoláš definuje megatrendy, které jsou určovány:

- a) globalizací jevů a procesů,
- b) harmonizací kultur,
- c) produktivitou práce,
- d) světovou informační sítí,
- e) vztahy invence a hmoty, jakožto materiálního světa. (MIKOLÁŠ, 2008)

Pan Mikoláš s paní Peterkovou a paní Tvrdíkovou také tvrdí, že *„synergický (celkový) potenciál sítě je tedy kombinací projevů velikostí a užitečnosti individuálních potenciálů, pevnosti vazeb mezi nimi a vzájemné závislosti a polohy v síti.“ (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2011, s.35)*

## Podnikatelský potenciál

Podnikatelský potenciál si lze představit jako něco, co může daný podnik udržet na trhu konkurenceschopnosti nebo to co ho na tom trhu udrží. Jedná se většinou o výhodu typu charakterová vlastnost člověka, nápad, velmi efektivní práce v kolektivu.

Pan Mikoláš ve své publikaci jak zvýšit konkurenceschopnost podniku přirovnává „*podnikatelský potenciál k konkurenceschopnosti*,“ přičemž ho vyznačuje dvěma charakteristikami a to:

- a) všeobecnými charakteristikami:
  - „*potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím co může nebo musí být. Tedy pravděpodobná změna, která vyvolává jak odpor ke změně, tak příležitost k umocnění původního potenciálu.*“ (MIKOLÁŠ, 2005, s. 33)
- b) speciální charakteristikou:
  - „*tzv. externí potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy - existuje zřetelný konkurent firmy buď na straně nabídky nebo na straně potřeby.*“ (MIKOLÁŠ, 2005, s.33)

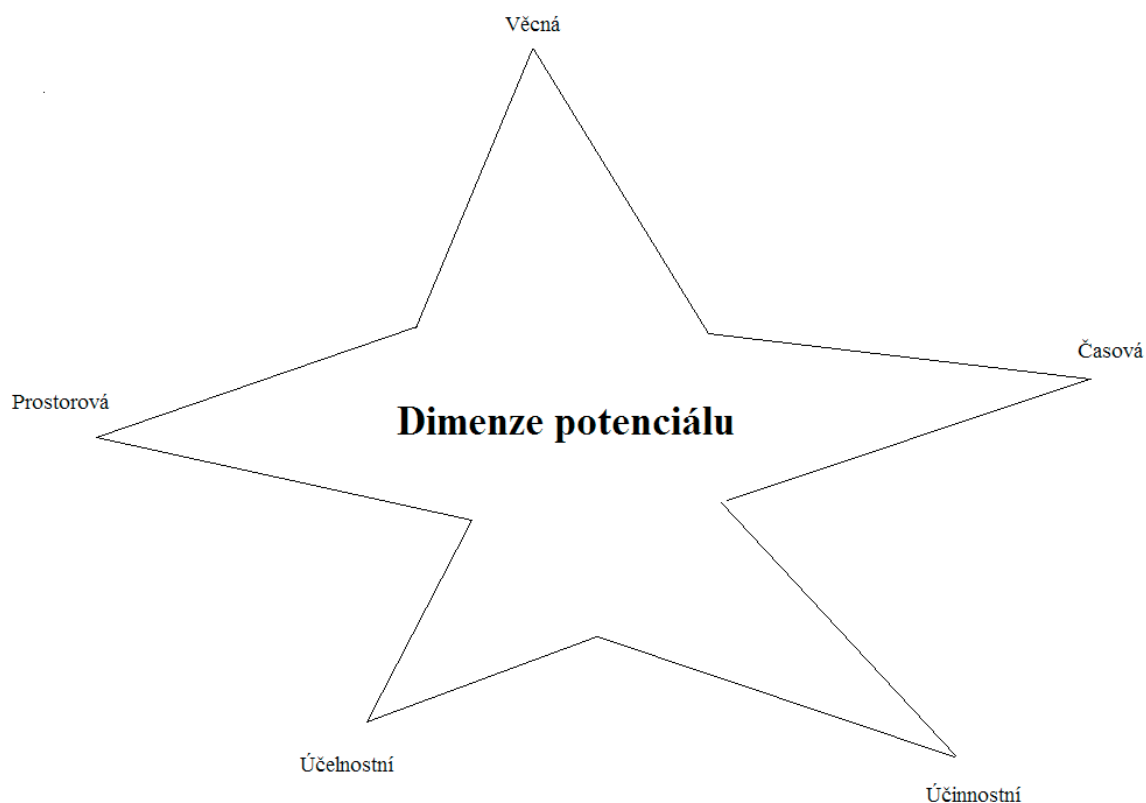
Potenciál má ve vztahu ke svému vícerozměrnému charakteru několik dimenzí. Nejčastěji se hovoří o těchto:

- věcná,
- časová,
- účinností,
- účelností,
- prostorová.

Každá dimenze (neboli rovina) znázorňuje odlišné charakteristiky. Lze se na ně ptát otázkami jako je: Co, kdy, proč (do jaké míry), za jakým účelem a kde.



Obr. č. 2.2. Dimenze potenciálů



Zdroj: Mikoláš, 2005, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, s. 39

Pod *věcnou rovinou* si lze představit produkt nebo službu, která je předmětem činnosti. Je to něco, co charakterizuje ten daný podnik

K *časové dimenzi* je přiřazováno časové hledisko, tedy v jaké době je ten produkt, služba nebo samotné podnikání prováděno. Je velmi důležité přijít na trh s produktem, službou v době, kdy to na trhu není.

*Dimenze účinnosti a účelnosti* znázorňují charakteristiky využití předmětu podnikání a to, jak je to účinný a za jakým účelem to lze využít. Přesněji na jakou práci a do jaké míry mi to pomůže při práci.

*Prostorové hledisko* vyjadřuje místo, kde se předmět činnosti prodává nebo samotné podnikání uskutečňuje.

## **Magická pyramida síťového podnikání**

Existuje mnoho pohledů na synergické podnikání. Rozdíl je mezi pohledy malých a velkých podniků, kde velké podniky vytváří synergické podnikání v rámci globalizace světa, kdežto malé podniky se sdružují do tzv. klastrů, jelikož jsou pod tlakem nových ekonomických, sociálních a technologických poměrů.

Synergické podnikání v rámci globalizace světa je myšleno takové podnikání, které sebou nese výhody v možnosti spolupráce napříč světem. Je to umožněno lepší komunikační technologií jako je fax, email, či telefon. Např. stěhování výrobních linek do levnějších destinací za účelem snížení provozních nákladů.

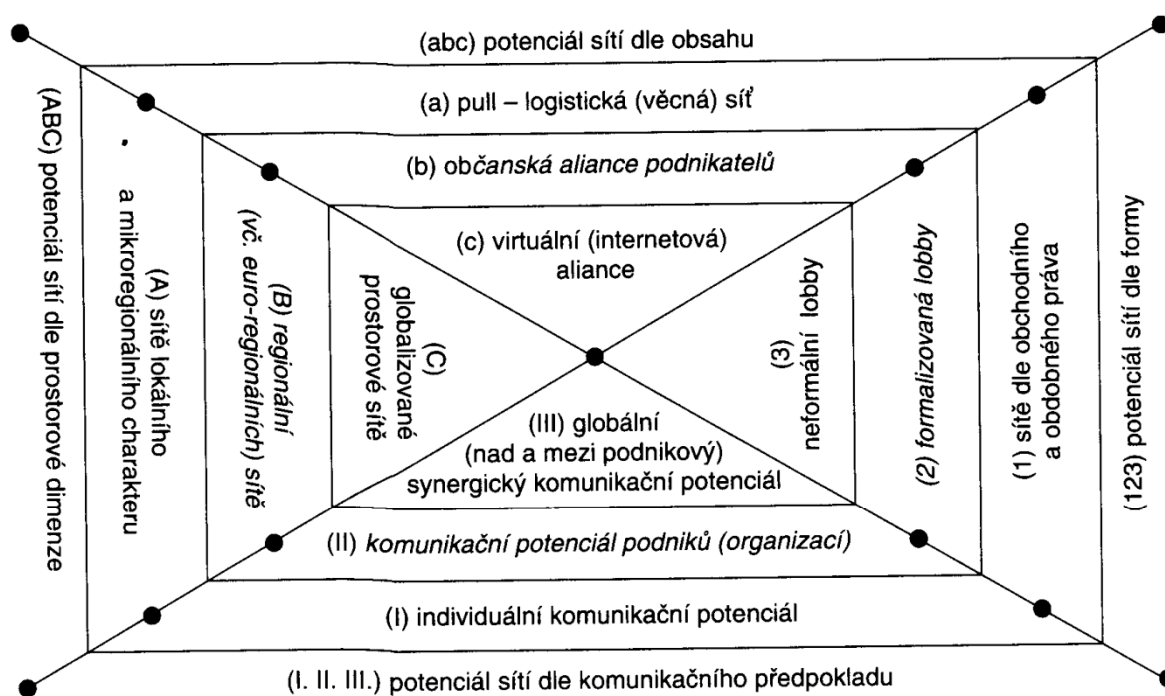
*Klaster* lze charakterizovat jako uskupení několika malých nebo středních firem, které mají společný nebo podobný předmět činnosti, jež se seskupují dohromady, aby mohli více konkurovat velkým společnostem. Mají větší vyjednávací pozici na trhu. Společnosti, které jsou v klastru, mají převážně větší příjmy a nižší náklady, než kdyby vystupovali samostatně.

*„Synergické podnikání pojato v duchu nové ekonomiky, lze charakterizovat pěti rozměry (dimenzemi), které vytvářejí na dynamicky se měnící „magickou pyramidu síťového podnikání“.*

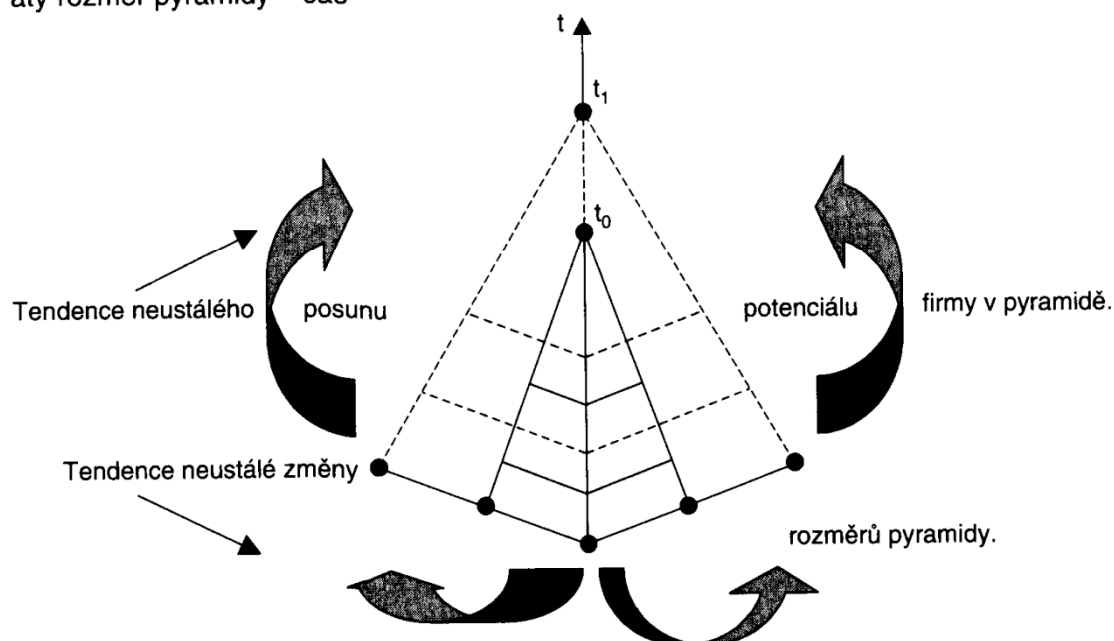
Rozměry jsou:

1. Potenciál sítě dle obsahu,
2. potenciál sítě dle formy,
3. potenciál sítě dle prostorové dimenze,
4. potenciál sítě dle komunikačních předpokladů,
5. rozměr času,

Obr. č. 2.3. Magická pyramida síťového podnikání



Pátý rozměr pyramidy – čas



Komentář: čáry ----- symbolicky naznačují obrysy měnící se pyramidy.

Zdroj: MIKOLÁŠ, 2005, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, s. 157

## **2.3 Metodologická východiska**

V této části budou popsána metodologická východiska, která budou použita ke sběru dat, výpočtu a dosažení synergického efektu.

### **Dotazování**

Patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Mnoho z nás si mylně myslí, že marketingový výzkum je jen pouhé dotazování zákazníků. Dotazování se provádí pomocí nástrojů typu dotazníků, záznamových archů a komunikace s nositelům informací tedy většinou zákazníkem. (FORET, 2008)

### **Dotazník**

Pomocí dotazníkového šetření se často provádějí průzkumy mínění, jež zjišťují názory osob na konkrétní problematiku. Na ochotu zodpovědět otázky je vyvíjen větší tlak při dotazování. Při samostatném vyplňování dotazníku je snadné vynechat otázku nebo neodpovědět vůbec.

Zpětná vazba průzkumu mínění vzniká, když jsou výsledky analýzy shromážděných údajů oznámeny účastníkům průzkumu (např. zaměstnancům). Za tímto procesem pokračuje plánování činnosti, která určí a vyřeší konkrétní problémy zaměstnanců. Při vyhodnocování dotazníků musíme vzít v úvahu, že výpověď zkoumané osoby o realitě se nemusí vždy shodovat se samostatnou realitou, problémem může být i to, že respondenti budou odpovídat tak, jak se od nich očekává.

Jednou z nejdůležitějších věcí je zajištění reprezentativnosti výběru dotazovaných osob, aby mezi dotazovanými byly ve správném poměru zastoupeny všechny důležité složky skupiny. Dotazníky by měly být objektivní, standardní, spolehlivé, platné (validní), kvantitativně i kvalitativně interpretovatelné a úsporné. Jsou velmi efektivní technikou, která obsáhne při relativně malých nákladech a poměrně v krátkém čase velký počet jedinců. Anonymita je přesvědčivá. Návratnost bývá většinou nízká. (FORET, 2008)

### 2.3.1 Statistické metody

Mezi statistické metody, které byli použity v práci, patří převážně střední hodnota a směrodatná odchylka.

#### **Střední hodnota**

*„Střední hodnota se značí jako  $\bar{x}$  s pruhem. Tato číselná charakteristika popisuje celý statistický soubor jedinou centrální hodnotou, kolem níž jsou ostatní data rozptýlena. Vypočte se jako  $\bar{x} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n x_i * f_i$ , kde  $n$  je počet všech hodnot.  $x_i$  vyjadřuje zjištěné hodnoty a  $f_i$  jejich absolutní četnosti.“* (TURČAN, HRADECKÝ, MADRYOVÁ, HARBICHOVÁ, HOLČAPEK, 2002, str. 8)

Střední hodnotu známe jako aritmetický průměr.

#### **Medián**

*„Medián je empirický kvartil pro  $x_{50}$ . Rozděluje statistický soubor, tak že 50 procent prvků souboru je menších, nebo rovno tomuto kvartilu.“* Hodnota se zjistí tak, že je-li počet prvků souboru lichý pak medián je prostřední hodnota. Kdyby byl počet prvků v souboru sudý, tak hodnota mediánu je průměrem prostředních hodnot.“ (TURČAN, HRADECKÝ, MADRYOVÁ, HARBICHOVÁ, HOLČAPEK, 2002, str. 11)

#### **Modus**

*„Modus se označuje jako  $\hat{x}$  nebo  $M_o$ . Je to hodnota znaku s největší absolutní četností“* (TURČAN, HRADECKÝ, MADRYOVÁ, HARBICHOVÁ, HOLČAPEK, 2002, str. 11)

### 2.3.2 SWOT analýza

Analýza SWOT je standardní metodou pro vyjádření analytických podkladů. Je to

především komplexní kvalitativní metoda vyhodnocování veškerých relevantních stránek fungování podniku a jeho současné pozice. Patří mezi silné nástroje pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních aspektů. Metoda spočívá v kvalifikaci a rozdělení jednotlivých faktorů do čtyř základních skupin:

- na silné (Strong), slabé (Weak) stránky- vnitřní stránky podniku (výhody a nevýhody oproti konkurenci),
- na příležitosti (Opportunities) a hrozby nebo-li rizika (Threat) - vnější faktory prostředí (co může pomoci nebo ohrozit podnik z okolí společnosti).

SWOT analýza je efektivní metoda k identifikaci silných, slabých stránek, příležitostem nebo hrozbám podniku, která se vztahuje k danému účelu (projektu). K identifikaci je nutné si odpovědět na otázky (viz níže). Otázky mohou být různé, ale měly by mít podobnou myšlenku či smysl.

### **Silné stránky**

- Co je výhoda podniku?
- Co funguje správně?

Mezi silné stránky řadíme to, v čem jsme dobří. Může se jednat o technologii výroby, ale také o výkonné vedení, a v neposlední řadě to mohou být řadoví kvalifikovaní zaměstnanci, na které se většinou zapomíná.

### **Slabé stránky**

- Co organizace nezvládá? (WARD, 1998)
- „*Včem je naopak horší než konkurence?*“ (WARD, 1998, str. 18)

Jako slabou stránku podniku řadíme to, co považujeme za nevýkonné, neefektivní nebo to co se dá kdykoliv zlepšit. Sem lze zařadit zaměstnance, ať už v top managementu nebo řadové, kteří jsou pomalí, neefektivní, všechno jen kritizují a vše je podle nich špatně.

## Příležitosti

- Jaké možnosti nabízí vnější prostředí? (WARD, 1998)
- „*Pomohlo by zlepšení makroekonomických ukazatelů zlepšit obchodní výsledky?*“ (WARD, 1998, str. 18)

Příležitost, lze klasifikovat jako impuls, který přichází z vnějšího okolí a může zlepšit postavení podniku. Jedná se o zlepšení konkurenceschopnosti podniku nebo o zlepšení image.

## Hrozby (rizika)

- „*Jaké hrozby vnější prostředí obsahuje?*“ (WARD, 1998, str. 18)
- Chystají se politické změny?
- Budou se zvyšovat daně?
- Jsou možné nepokoje v ulicích?

Hrozba je opakem příležitosti. V posledním období lze do ohrožení podniků a organizací také připočítat změny v politických sférách, nepokoje v ulicích, generální stávky. Tyto události jsou fenoménem poslední doby.

### 2.3.3 PEST analýza

PEST analýza je metoda, která zkoumá vnější prostředí organizace. Každé začáteční písmeno tvoří jednu oblast vnějšího prostředí, tedy faktorů, který tvoří základ této analýzy. Písmena označují oblasti:

- **Politické** – do této oblasti patří veškeré rozhodnutí senátu a Poslanecké sněmovny ČR, které mají vliv na chod podniku převážně z hlediska legislativy a práv zaměstnavatelů, ale i zaměstnanců.

Patří sem např. legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí atd.

- **Ekonomické** – mezi ekonomickou oblast se zařazují aktivity, které mají přímý dopad na chod podniku, hlavně z pohledu ekonomické stránky.

Patří sem převážně: trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, struktura spotřeby, výška investic, obchodní bilance, kurz měny.

- **Sociální** – k sociální části analýzy řadíme hlavně oblasti, které se týkají součinnosti s okolím a vypovídají o struktuře obyvatel a jejich charakteristikách.

Řadí se sem: demografické trendy populace, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času.

- **Technologické** – tato oblast v podniku se zaměřuje především na budoucnost podniku a jeho konkurenceschopnost, jelikož zkoumáme informace, které mají dopad na investice podniku.

Řadí se zde: výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priority, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání atd.

V odborných literaturách lze najít obdobné analýzy, které vznikly přeskupením písmen jako PEST analýza. Mnohdy se lze setkat s metodami, které jsou velmi podobné a bylo přidáno k PEST jedno písmeno a vznikla díky přehozením písmen STEEP analýza, jež se mimo zmiňovaných oblastí zabývá i enviromentální oblastí. V některých analýzách bývá rozdělena politická oblast na části politickou a legislativní jako například u PESTLE analýzy, kdy se vymezují oblasti patřící do politické a legislativní oblasti. Mělo by se podotknout, že na organizaci má vliv jen několik nejdůležitějších faktorů. ( KAŠÍK, 1996)

#### 2.3.4 Bodování a vektory

Při diagnostikování potenciálu organizace anebo podnikání jsou zapotřebí následující kroky:

1. *Rozhodnutí o existenci potenciálu* – je důležité zda je, existuje nebo neexistuje, popřípadě, zda lze poznat možnou, či nutnou změnu.
2. Rozhodnutí, zda se jedná o *vnitřní jev* (znak systému) či o *vnější jev* (znak jeho okolí)-



tady by se nastavovali dvourozměrné měřítka.

3. Zda se jedná o *pozitivní* nebo *negativní jev* s ohledem na vytyčený normál (jedná se zde v případě vnitřního jevu o silnou, slabou nebo neutrální stránku objektu nebo v rámci vnějšího jevu o příležitost, ohrožení nebo neutrální jev). Je zde možné i konstatování slova nevím - avšak toto se bere jako extrémně slabá stránka nebo ohrožení zkoumaného objektu, díky značné nejistotě.
4. Na řadě je posléze *zjemnění měřítka* na zesílení jako velmi silný nebo zeslabení jako velmi slabý.

Jednotlivé velikosti potenciálu jsou vyjádřeny i číselně (0,1,2,3,4) tak pro situaci: silný jev kombinující se s velkou příležitostí 3+4, nebo vyjádření 1+1 znamená, že potenciál je velmi slabý, kombinující se velkým ohrožením. (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2011)

## 2.4 Metoda GM TREND

Metoda GM TREND byla vynalezena poradenskou společností GM TREND. Je to diagnostická metoda, která stojí na několika základních krocích. A to na: (viz sborník Aplikace diagnostických přístupů). (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2011)

- Pyramidální dekompozice funkcí
- Bodové ohodnocení pyramidální struktury

### 2.4.1 Pyramidální dekompozice funkcí

Pyramidální dekompozice funkcí je rozklad funkcí podniku na základní funkce. „Měl by respektovat následující požadavky:

- **vymezení funkce (potenciálu)** musí být vždy konkrétní a bez rozporů – funkci je nutné vyjádřit jak vnitřními (uvnitř systému), tak vnějšími (v rámci okolí podniku) vzájemně nezávislými charakteristikami v minimálním počtu 5 (maximálně 10)“ (MIKOLÁŠ,

PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, s. 252)

- **vrcholnou skupinou funkcí** firmy se říká hlavní (nadřazené) funkce. Od nich odvíjející se vrstvě funkcí se říká funkce základní (důležité rozčlenění na základní funkce, v opačném případě je dekompozice potenciálů nevěrohodná), (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ 2011)
- *obdobně se pokračuje do hloubky při odvozování funkcí nižších řádů a zpracovávají se lokální diagnózy (hloubka dekompozice jednotlivých větví bývá obvykle různá).“* (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2011, s. 252)

Je důležité dojít takto až k zisku hierarchického stromu (pyramidu) potenciálů vznikající z hlavních funkcí a finišující na elementární úrovni (tzv. elementární funkce- není nutné pokračovat v další dekompozici). Elementární funkce se charakterizuje asi pěti až deseti charakteristikami, avšak každá nadřazená funkce by se měla skládat ze tří až sedmi podřazených funkcí. (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ ,2011)

Autoři Mikoláš, Peterková a Tvrdíková ve své knize poukazují na: *„Praktickou zkušenost, že se mnohdy setkávají s funkcemi, které nelze přiřadit do hierarchického stromu funkcí. Jde o funkce cizorodé pro firmu cizopasně.“* (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, s. 252)

Funkce, které jsou popsány v předešlém odstavci, je nutné dále podrobněji zkoumat a určit míru negativního dopadu na chod a existenci firmy. (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2011)

#### **2.4.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury**

*„Algoritmus syntézy (syntetického bodového ohodnocení) potenciálu spočívá v následujících krocích:*

- **a) Označení úrovní funkcí** – *„postupuje se od elementární úrovně ( $i = 0$ ) postupně až k funkcím hlavním ( $i = 1, 2, 3 \dots H$ )“* (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, s. 252)

- **b) Bodové hodnocení charakteristik funkcí potenciálu** – diagnostická syntéza se začíná provádět na úrovni „nejnižší“ nadřazené funkce ( $i = 1$ ) každé větve stromu funkcí. Tzn. že, nejdříve se musí vybrat z palety podřazených funkcí ( $i = 0$ ) přináležejících nadřazené funkci - všechny podstatné charakteristiky. Dosadí se k funkci všechny podstatné charakteristiky a přiřadí se k funkci nadřazené jako silné či slabé stránky, příležitosti nebo ohrožení firmy, nesené onou nadřazenou funkcí – v každé „kvalitativní skupině“ ( např. silné stránce) musí být přiřazena minimálně jedna charakteristika (max. 4).,

- charakteristiky, jež nebyly vybrány z úrovně  $i = 0$  jako podstatné, se přiřadí bodová hodnota 0,
- „v syntetické fázi vybrané podstatné charakteristiky na úrovni  $i = 0$  pro úroveň  $i = 1$ , se ocení jednotlivé charakteristiky v kvalitativní skupině (silné, slabé stránky, ohrožení, příležitosti) sestupně body podle významu - tzn. obodujeme pro 1. pořadí 4 body, pro druhé 3 body, pro 3. pořadí 2 body a 4. pořadí 1 bod, resp.  $BSY_{i=1}=4,3,2,1$
- v rámci synkrézy nehomogenní syntézy se ocení charakteristiky na potenciálu na úrovni  $i = 0$ “ (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, s. 252 - 253), v 2. stupni výběru (synkrézy) se vyberou charakteristiky (vybrané z minulé části syntézy, které mají ohodnocení  $BSY_{i=1}$ ), a vytyčí se pouze 4 charakteristiky a sestupně se uspořádají podle významu. Tyto charakteristiky se ocení body  $BSK_{i=0} = 8,7,6,5$
- postupuje se na dalších přiřazených úrovních  $i = 1,2,3$  podobně. „Platí, že pro  $i \geq 1$  je  $BSK_i = (2 \cdot i - 1) \cdot 4 + \langle 1,2,3,4 \rangle$ , přičemž platí pro  $i = 1$  a  $i > BSY_{i=i+1} = \max (BSK_i) + \langle 1,2,3,4 \rangle$  avšak  $BSK_{i=*} = BSA_{i=*} = 0$  (kde \* označuje každou elementární úroveň funkcí v různých větvích hierarchického stromu) a  $\max (BSK_i)$  se rovná maximu ze všech  $BSK_i$  na příslušné dekompoziční úrovni hladiny.“ (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, s. 253)

- **c) Názorné vysvětlení hierarchického propočtu potenciálů:**

- analýza hierarchie
- $i = 3$  hlavní funkce
- $i = 2$  základní funkce
- $i = 1$  odvozená funkce – dále se nerozkládá
- $i = 0$  elementární funkce

## *syntéza a synkréza*

### **„větev první (levá):**

- hladina  $i = 0$ : - nevybrané charakteristiky s potenciálem  $BSK_{i=0} = BSA_{i=0} = 0$ ,
  - hladina  $i = 1$ : - syntéza – nejvýznamnější vybraná charakteristika dané skupiny (např. silná stránka) má bodové ocenění (míru potenciálu)  $BSY_{i=1} = 4$ ,
  - **synkréza** – při synkréze byla však oceněna druhým místem významnosti, tedy  $BSK_{i=1} = 4 + 3 = 7$ ,
  - hladina  $i = 2$ : - syntéza – uvedená silná stránka byla na této úrovni zařazena např. jako 2. nejvýznamnější charakteristika v „kvalitativní“ skupině a má bodové ocenění  $BSY_{i=2} = 7 + 3 = 10$  (přičemž z hladiny  $i = 1$  se přenáší maximální míra potenciálu = 7),
  - **synkréza** – zde je zařazena na třetí pozici, tedy ocenění charakteristiky (silné stránky) v rámci synkrézy je  $BSK_{i=2} = 12 + 2 = 14$ ,
- hladina  $i = 3$ : - syntéza – uvedená silná stránka byla na této úrovni zařazena až na 3. místo v rámci „kvalitativní“ skupiny a má bodové ocenění  $BSY_{i=3} = 14 + 1 = 15$  (přičemž z hladiny  $i = 1$  se přenáší maximální míra potenciálu = 14),
- **synkréza** – charakteristika je zařazena i zde na třetí místo, tudíž ocenění charakteristiky (silné stránky) v rámci synkrézy je  $BSK_{i=3} = 20 + 1 = 21$ ,

### **větev druhá (pravá):**

- hladina  $i' = 0$ : - nevybrané charakteristiky s potenciálem  $BSK_{i'} = BSA_{i'=0} = 0$ ,
- hladina  $i = 3$ : - syntéza – z úrovně  $i' = 0$  byla na této úrovni např. vybrána „příležitost“ a zařazena až na 2. místo v rámci „kvalitativní“ skupiny a má bodové ocenění (přičemž z hladiny  $i = 3$  první větve se přenáší maximální míra potenciálu = 14)  $BSY^{(2)}_{i=3} = 14 + 2 = 16$ ,
- **synkréza** – charakteristika je zařazena i zde na druhé místo, proto ocenění charakteristiky (dané příležitosti) v rámci synkrézy je  $BSK_{i=3} = 20 + 2 = 22$ , což je však maximum v obou větvích hierarchického stromu (pyramidy), a tudíž tato charakteristika (příležitost) má největší míru potenciálu ve firmě.“ (MIKOLÁŠ, PETERKOVÁ, TVRDÍKOVÁ, 2002, s. 254-255)

Posléze je nutné určit směry jednolitých charakteristik tedy incidenční matici. Směry ukazují závislosti, co na čem závisí a sestavuje se z nich síťový diagram. Z něj lze zjistit cesty, které označujeme jako kritickou obranou linii potenciálu nebo kritickou rozvojovou linii potenciálu.

### **Výpočet podnikatelského potenciálu**

Pro výpočet podnikatelského potenciálu je nutné znát tři ukazatele a to

- vektorové silové pole VSP,
- globální váha silového pole (celkový potenciál firmy), GVSP
- a relativní orientované silové pole ROSP.

VSP znamená výpočet relativní hodnoty potenciálu. V případě, že výsledek je kladný, existují a převládají silné stránky a příležitosti. V opačném případě jsou to spíše slabé stránky a ohrožení. GVSP je na rozdíl od VSP absolutní hodnota potenciálu a vyjadřuje možný celkový potenciál. ROSP ukazuje, jaký je poměr mezi VSP a GVSP.

## **2.5 Shrnutí**

V kapitole teoreticko - metodologická východiska problematiky byly popsány teoretické pojmy, které jsou nutné k bližšímu poznání problematiky práce. Byly přiblíženy metody, které byly v práci použity, ať už jako hlavní metody nebo vedlejší metody, které autorovi práce pomohly při bližším zkoumání problematiky.

### 3. Představení podnikatelského inkubátoru VŠB-TUO

Podnikatelský Inkubátor VŠB-TUO (dále jen PI VŠB- TUO) je organizace, která jak už vypovídá sám název je přidružená k vysoké škole Báňské – technické univerzitě Ostrava. Vysoká škola Báňská – technická univerzita Ostrava je jejím správcem. Podnikatelský inkubátor vznikl za podpory financování evropským fondem Prosperita, kdy dotace pro tento projekt činily 148,790 mil. Kč, avšak celkové náklady byly vyčísleny na 220 mil Kč. Zbytek peněz dofinancovalo město a vysoká škola. Inkubátor sídlí v areálu VŠB-TUO, přesněji na 17. listopadu 2172/15 v Ostravě Porubě. Slavnostní otevření nastalo v roce 2008.

Obr. 3.1 Budova PI VŠB- TUO



Zdroj: <http://pi.cpit.vsb.cz/images/110.jpg>

#### 3.1 Historie

PI VŠB –TUO byl otevřen v roce 2008 za pomoci podpory EU fondů, především fondu Prosperita. Cílem programu je podpora infrastruktury průmyslového vývoje, zejména VTP, CTT a podnikatelských inkubátorů.

Správce inkubátoru získal dotaci v objemu 148.790 tis. Kč a celkové náklady činily 220 mil. Kč. Tedy získaly více jak 68 procent nákladů z fondu.

**Fond Prosperita** je evropský dotační fond, který poskytuje dotace na zakládání, činnosti a další rozvoj podnikatelských inkubátorů, vědeckotechnických parků a center pro transfer technologií, které jsou realizovány veřejnými subjekty (veřejná vysoká škola, veřejná

výzkumná organizace, samostatná územně správní jednotka) či právníckými osobami založenými a vlastněnými těmito veřejnými subjekty. Peníze je možné využít na stavbu budovy, nákupu techniky, nákupu softwaru, či propagaci. Projekt je omezen částkou 400 milionů Kč a lze využít téměř ve všech krajích ČR. Zdroj: dotace EU [online] 2012 cit. [2012-03-04] dostupný z WWW <<http://www.dotace-kvalitne.cz/dotace-eu-nemovitosti/prosperita/>>

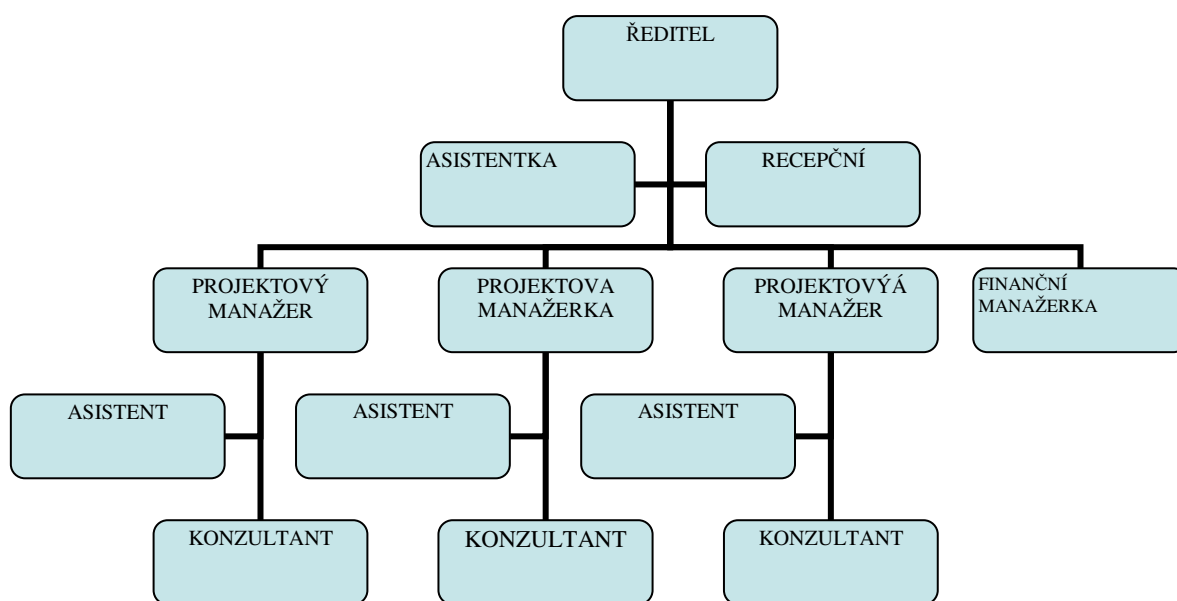
### **3.2 Organizační struktura**

Cílem organizační struktury je obsadit takový počet osob, aby fungovala společnost bez problémů a vykonávala činnosti, která budou specifikována později. Jelikož PI VŠB-TUO je mladá organizace, tak její organizační struktura nemá mnoho členů.

V čele organizační struktury je jako u každé společnosti ředitel, který má k ruce svou asistentku, avšak dále se struktura mění. Jako další úroveň organizační struktury jsou zde 3 projektoví manažeři a finanční manažerka. Pod projektovými manažery působí 2 asistenti projektu a také 3 konzultanti z řad studentů, kteří mají tuto činnost v rámci univerzitní praxe. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na recepční, která je velmi důležitým článkem týmu. Ředitelem této organizace je pan Ing. Mirek Neulinger, kterému vypomáhá asistentka Kateřina Ramínková, dále zde působí finanční manažerka Bc. Petra Finsterlová a tři projektoví manažeři a to pan Ing. Nikolas Mucha Ph.D., Ing. Michala Robenková a Ing. Zuzana Baturná.

Každý projektový manažer má k ruce odborného konzultanta a asistenta projektu. Pozice odborných konzultantů obsazují studenti vyšších ročníků ekonomické fakulty VŠB-TUO, kteří se účastní jedno a půl ročních stáží. Těmito stážisty v letošním roce jsou Bc. Jozef Krkoška, Bc. Ondřej Srnký a Bc. Lenka Rudolfová. V loňském roce jako konzultanti působili Bc. Josef Bugár a Bc. Kateřina Zábojníková. Mezi asistentky projektu patří Ing. Monika Procházková a Ing. Monika Chmelařová. Nedílnou součástí týmu je recepční Darina Daňková.

Obr. 3.2 Organizační struktura PI VŠB- TUO



[Zdroj: vlastní zpracování]

### 3.3 Nabídka služeb

Ne každý si dokáže představit nabídku této organizace, jelikož je velmi specifická. Organizace nabízí blíže určeným podnikatelům volné prostory s vybavením jak už kanceláří, reprezentativních místností, tak laboratoří, či počítačových místností za levnější peníze než jsou obvyklé v Ostravě. K těmto prostorám je možnost několika hodin poradenské činnosti zdarma. Poradenství může být na jakémkoliv téma, avšak je nutné si ho domluvit předem po konzultaci s konzultantem.

Obr. č. 3.3 Místnosti k pronájmu v PI VŠB -TUO



zdroj: <http://pi.cpit.vsb.cz/O-nas/299/fotogalerie>



Veškeré služby jsou vnímány kladně jelikož PI VŠB-TUO byl zaplněn v 2. roce skoro ze 75%, což je velmi dobré číslo. Nejlepší reklamou pro inkubátor je vyinkubovaná společnost Weblift s.r.o.

### **3.4 Proces přijetí do inkubátoru**

Být inkubovanou společností PI VŠB- TUO je možné se stát po splnění několika kroků. Nejdříve podnikatel nebo vlastník společnosti musí požádat stát se inkubovanou firmou, dále dodat svůj podnikatelský záměr, který posuzují zaměstnanci inkubátoru. Zjišťují pravdivost uváděných informací a vyjadřují svůj názor ve svém posudku o přijetí na finanční analýzu záměru, zda lze s tímto záměrem podnikat více jak 2 roky a hlavně uvádí zda splňuje alespoň 2 z níže popsanych kritérií

Služby PI VŠB –TUO jsou nabízeny pouze osobám, které splňují následující:

- inovativnost podnikání,
- High – Tech sektor,
- MSP,
- spolupracuje na výzkumu atd.

### **3.5 Ceník služeb**

Podnikatelský inkubátor VŠB - TUO má své služby ohodnoceny podle nabízené služby. Služby se jsou rozděleny podle:

- a) Pronájem kancelářských prostor, poloprovozních prostor, parkovací služby
- b) Pronájem zasedacích a seminárních místností
- c) Služby virtuální kanceláře
- d) Poradenské služby

Jednotlivé služby jsou ohodnoceny různě. Ke každé ceně je přesně vydefinováno, co mohou pod touto službou zákazníci získat. Např. za zaplacení poplatku za kancelářské

prostory, máte ve službě:

- Nájemné
- Energie (el. energie, teplo, vodné a stočné)
- Podíl za úklid společných prostor
- Každodenní úklid pronajatých prostor zdarma
- Podíl za recepční služby
- Podíl za odvoz komunálního odpadu
- Možnost zřídit sídlo firmy v inkubátoru
- Možnost propagace firmy na akcích pořádaných inkubátorem zdarma, a to formou distribuce propagačních materiálů
- atd.

Ceny vybraných služeb najdete v příloze č. 1. Mezi nejnákladnější patří pronájem kancelářských prostor, avšak na opačné straně je cenově nejvýhodnější virtuální kancelář. (interní materiály)

### **3.6 Okolí PI VŠB –TUO**

Podnikatelský inkubátor VŠB - TUO se nachází v areálu VŠB – TUO v Ostravě – Porubě. Samotná univerzita disponuje více jak několika tisíci studenty. Studenti jsou jedna z cílových skupin osob, kteří by mohli využít služby PI VŠB- TUO. Ostatně pro bližší zkoumání okolí byla zvolena metoda PEST analýza.

#### **3.6.1 PEST analýza okolí PI VŠB –TUO**

##### **Politické aspekty**

Mezi politické aspekty, které mají vliv na PI VŠB - TUO lze zařadit podporu rektora univerzity VŠB - TUO - sama je správcem inkubátoru. Mezi politické aspekty neodmyslitelně patří i politická scéna jak místní, tak i republiková. O stálé stabilitě místních krajských politiků nemusí být pochyb, vždyť už po několikáté v Moravskoslezském kraji vyhrála volby

ČSSD, a tak trend, který nastolili její činitelé je zde zřejmý. Z opačného hlediska, lze však charakterizovat vládu ČR. Časté změny ve vládě ČR, soud s předsedou strany VV, zveřejněné odposlechy vládních politiků napovídají spíše o nestabilitě politického dění v ČR, a tak se nedá hovořit o neotřesitelné pozici vládních stran, i když mají dohromady 118 poslaneckých mandátů.

### **Ekonomické aspekty**

O ekonomické stabilitě zmiňovaného subjektu svědčí její 70ti procentní obsazenost, dále projekty AGENT a CERADA, které jsou ze 100 procent financované z dotačních fondů EU. Mimo jiné i podpora univerzity svědčí o dobrých časech PI VŠB- TUO. Na druhou stranu zvýšení daně z DPH, které zvýší ceny všech vstupů, jež mohou znamenat v delším časovém horizontu odchod inkubovaných firem. Dále se plánují škrtky ve vládních resortech, jež mohou způsobit nepříjemnosti PI VŠB –TUO a mít za následek omezení podpory univerzity. Současně je celkově finanční situace dobrá, avšak s možným negativním výhledem do budoucna.

### **Sociální aspekty**

V oblasti Moravskoslezského kraje je vyšší nezaměstnanost. Se zvyšováním daně z přidané hodnoty je předpoklad vyšší nezaměstnanosti a růstu chudých obyvatel. Z demografického trendu Ostravy – města, kdy ještě v roce 2000 měla necelých 319 000 obyvatel avšak k 1.1. 2012 už jen něco málo přes 306 000. (zdroj: statutární stránky města Ostrava [online]. 2012 ze dne [cit. 2012-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/vyvoj-poctu-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-okresu-ostrava-mesto>>. Trend naznačuje odchod a stárnutí obyvatelstva. V průměru je to snížení 1000 obyvatel za rok, což značí velký pokles. Důležité je však zmínit, že Ostrava je velké město, kde jsou vysoké školy všeho druhu, infrastruktura je velmi dobrá a hlavně tvoří trojúhelník mezi Polskem a Slovenskou republikou.

Oba tyto ukazatele by mohli mít na budoucí chod PI VŠB –TUO negativní dopad.

## **Technologické aspekty**

K technologickým aspektům lze přiřadit novou laboratoř určenou pro vědecké účely, moderní informační systémy. Novou budovu s kamerovým zabezpečením.

Tyto informace mohou podpořit růst PI VŠB - TUO.

### **3.7 Shrnutí**

V kapitole o PI VŠB- TUO byl popsán samotný inkubátor, jeho historie, fond z něhož vznikl, ale také jeho nabídka služeb, ceník služeb a pro koho jsou určeny. V poslední části této kapitole bylo popsáno okolí zmiňované instituce a uvedena PEST analýza, která přináší příležitosti, ale také ohrožení pro zkoumaný objekt. Mezi největší ohrožení patří klesající demografický trend a zvyšující se DPH, při omezování výdajů státní správy. Mezi největší příležitosti patří projekty financované ze 100 procent z dotačních fondů EU.

## **4. Analýza synergického efektu**

Synergický efekt se poměrně velmi špatně měří, proto byli na jeho měření použity metody, které se pak v další kapitole spojí a ukáží, zda je efekt pozitivní nebo negativní. Byli vybrány metody dotazníkového šetření, aby se zhodnotila spokojenost inkubovaných firem a tedy konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je vyjadřována inkubovanými firmami, které dotazník vyplnili a lze posoudit jejich spokojenost či nespokojenost. Dále je to metoda GM TREND, což je hodnocení podnikatelského potenciálu. Zde se bude zkoumat minulé období 2009, 2010-2011 jako současnost a budoucí rok 2012. Inovační hledisko se zkoumat nebude, jelikož samotný podnikatelský inkubátor vznikl proto, aby podpořil malé a střední podnikání, které inovace postupem času přinesou.

### **4.1 Dotazníkové šetření**

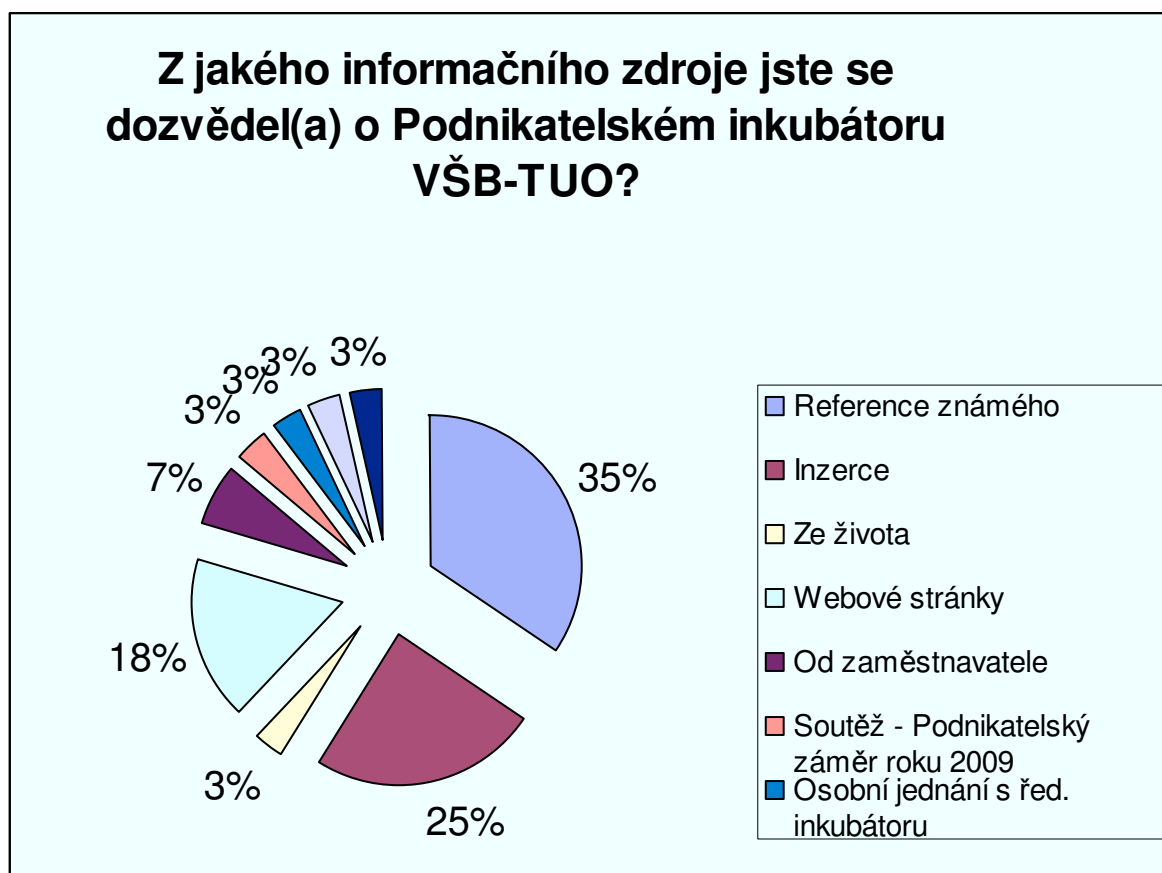
Samotné dotazníkové šetření má za cíl určit spokojenost inkubovaných firem a pomoci tak určit konkurenceschopnost podnikatelského inkubátoru VŠB – TUO. Kdo jiný, než samotní zákazníci, tedy inkubované firmy by to měli určit.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno tak, že nejdříve byli sestaveny otázky a vyhotoven dotazník viz příloha č.3, aby bylo možné zjistit odpověďmi spokojenost inkubovaných firem s nabízenými službami a celkově s podnikatelským inkubátorem. Následně byl rozeslán, nebo s jednotlivými inkubovanými firmami byl dotazník konzultován. V dotazníku byly vloženy i otázky, které se zabývají marketingem. Dotazníkové šetření probíhalo ještě v době leden až květen roku 2011.

Dotazník je strukturován tak, že nejprve zjišťuje skutečnosti o marketingu zkoumaného subjektu, tedy jak získává své zákazníky, pak se zaměřuje na poskytování svých služeb a nakonec je řešena vzájemná součinnost.

První otázka, která se týká marketingu je velmi důležitá, jelikož lze vidět, odkud se jejich zákazníci o službách PI VŠB- TUO dozvídají. Uvedené výsledky viz níže na grafu. č. 4.1.

Graf. č. 4.1 Z jakého informačního zdroje jste se dozvěděl (a) o PI VŠB- TUO



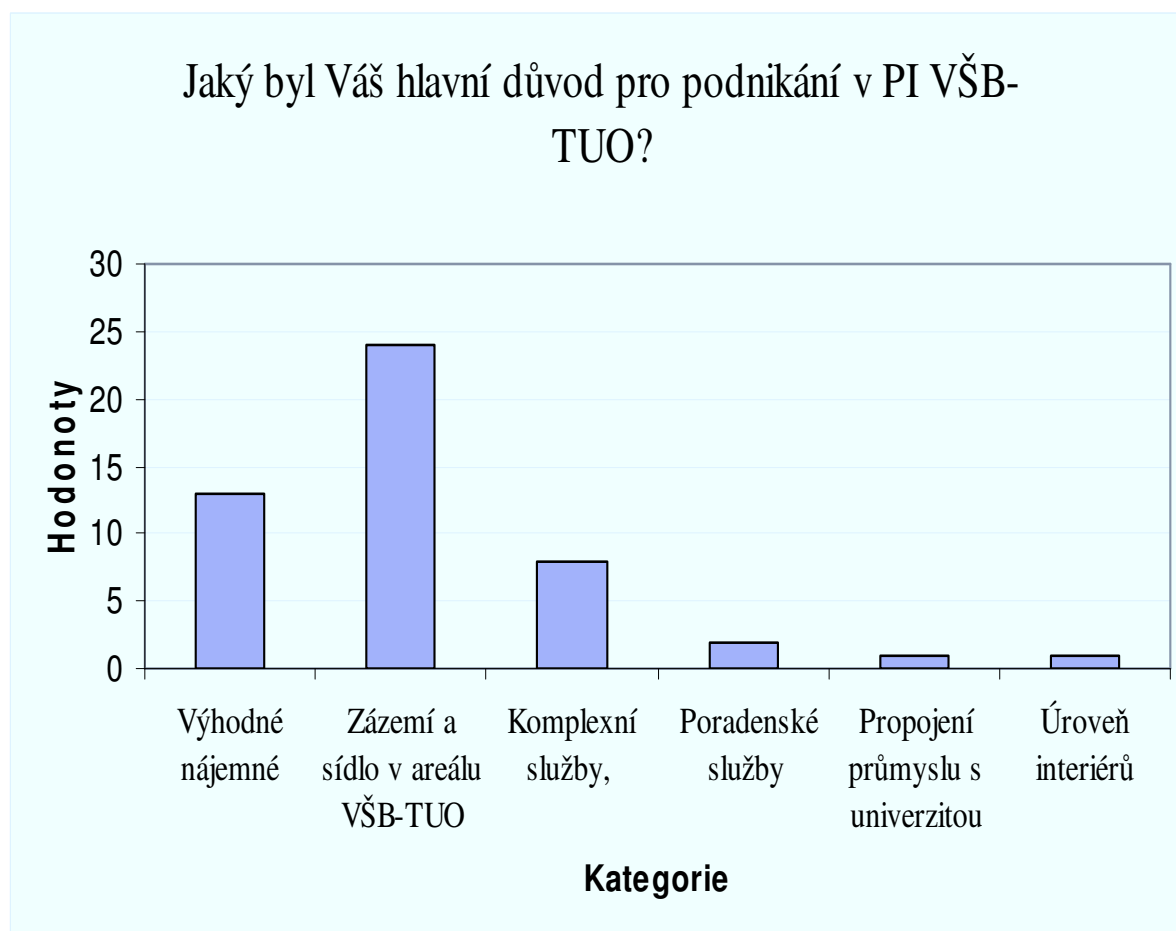
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že PI VŠB - TUO razí velmi dobrou strategii, jelikož nemusí vynakládat velké prostředky na reklamu. O existenci inkubátoru se totiž z celých 35 procent dotázaných dozvědělo od známého, což je velmi dobrá vizitka. Na dalších místech se s odstupem umístila inzerce (letáčky PI VŠB-TUO) s 25 procenty a webové stránky inkubátoru s 18 procenty.

Je však nutné neusnout na vavřínech a dále prohlubovat informace o sobě do okolí. Informovanosti totiž není nikdy dost. I samotné výsledky inkubovaných firem mohou přinést do povědomí ostatních.

Další otázka se zaměřila na hlavní důvod pro výběr podnikání v PI VŠB - TUO. Zde bylo možné zvolit více možností. Bylo zajímavé vědět, proč si podniky zvolili pro podnikání právě prostory PI VŠB - TUO.

Graf č.4.2. Jaký byl váš hlavní důvod pro podnikání v PI VŠB-TUO

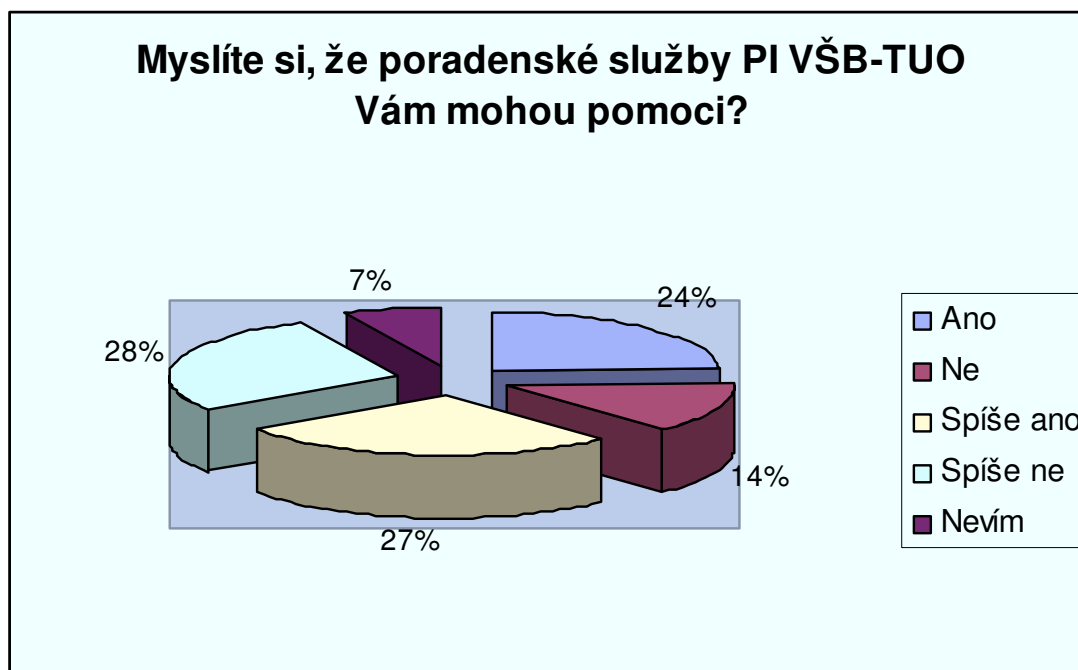


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že podniky si nejvíce cení zázemí a možnosti vlastního sídla v areálu VŠB - TUO. Považují tedy prostory inkubátoru za moderní a účelové. Tuto možnost označilo 24 respondentů, což je 80 procent všech dotázaných. Výhodné nájemné bylo zvoleno jako druhý nejlepší důvod, proč podnikat v PI VŠB - TUO. Na třetím místě se umístily komplexní a administrativní služby.

Následující otázka, která nesměla být opomenuta, se zajímala o poskytování poradenských služeb. Především, zda si podniky myslí, že jim poradenské služby PI VŠB - TUO mohou pomoci.

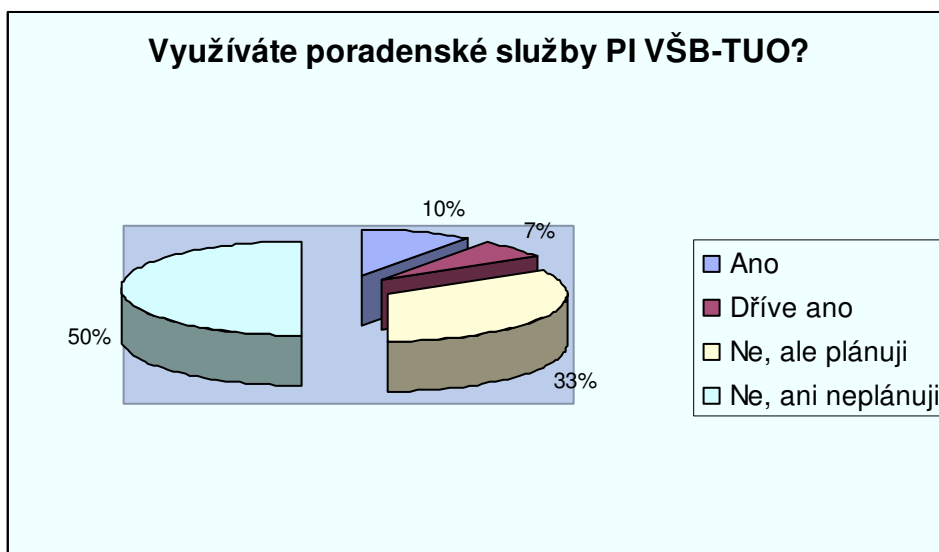
Graf. č. 4.3. Myslíte se, že poradenské služby PI VŠB - TUO Vám mohou pomoci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle průzkumu bylo zjištěno, že více jak 50 procent podniků si myslí, že nabízené poradenské služby jim pomohou nebo mohou pomoci. Na druhou stranu je tady i velká část podniků, která si myslí opak. Je na místě zjistit, kolik procent podniků poradenské služby využívají. Odpověď na zmiňovanou otázku lze zjistit z grafu. č. 4.4.

Graf č. 4.4. Využití poradenských služeb PI VŠB- TUO



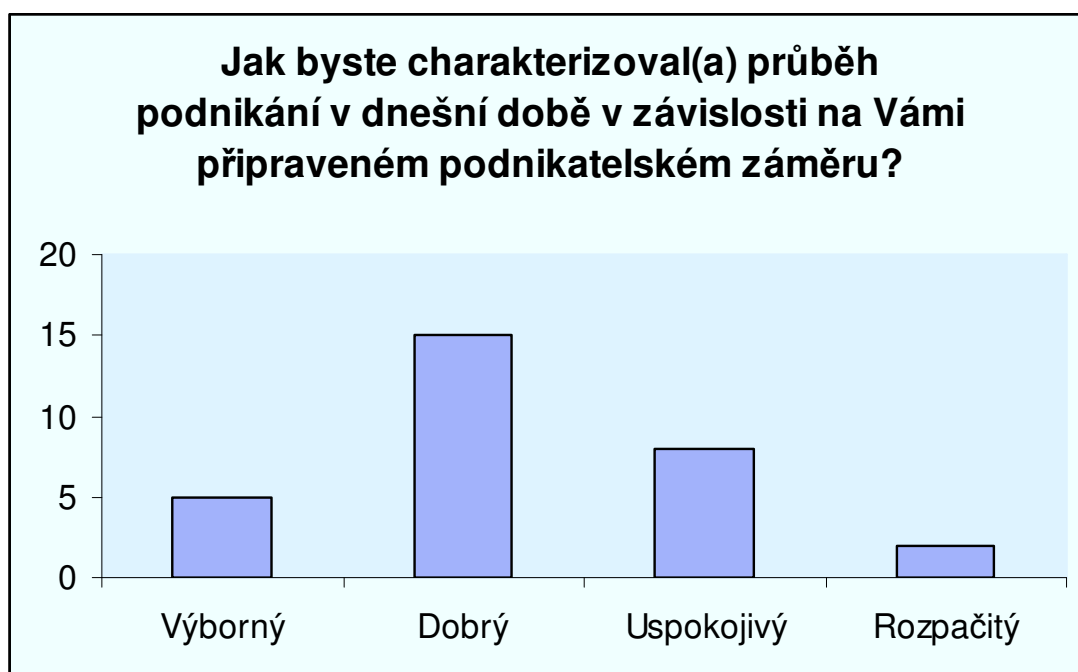
Zdroj: Vlastní zpracování



Z grafu č.4.4 vyplývá, že jen 17 procent podniků využívá, či využívalo poradenské služby. Naopak 33 procent organizací, zatím nevyužívá, ale mají v budoucím plánu si najmout poradenské služby. Na druhou stranu poradenské služby opomíjí 50 procent podniků, což je polovina inkubovaných firem.

Aby bylo možné, zjistit proč podniky využívají, či nevyužívají poradenské služby, bylo zjišťováno průběh současného podnikání na základě podnikatelského záměru. Jednalo se o subjektivní názor firem, jak se sami charakterizují. V dotazníku byla uvedena škála od výborně do neuspokojivý. Výsledky ukazuje graf. č. 4.5.

Graf č. 4.5. Charakteristika průběhu současného podnikání na podnikatelském záměru

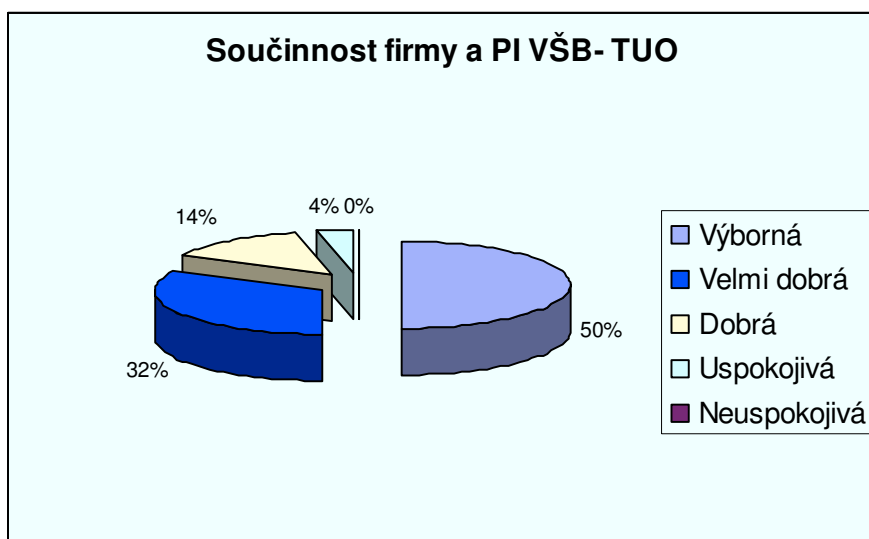


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že více jak 66 procent dotázaných je spokojeno s výsledkem současného podnikání na základě dřívějšího podnikatelského záměru. Jen 2 respondenti uvedli, že jejich podnikání je rozpačité a 8 jich je s jejich podnikáním uspokojeno. Položku neuspokojivě neoznačil nikdo, což je dobrá vizitka organizací, působících v PI VŠB - TUO.

Další oblast, která byla v dotazníku zjišťována, byla spokojenost inkubovaných subjektů. Bylo důležité vědět, jak podniky hodnotí součinnost jejich firmy a PI VŠB - TUO. Na tuto problematiku se zaměřila další otázka. Výsledky viz graf. č. 4.6.

Graf č. 4.6. Součinnost firmy a VŠB - TUO

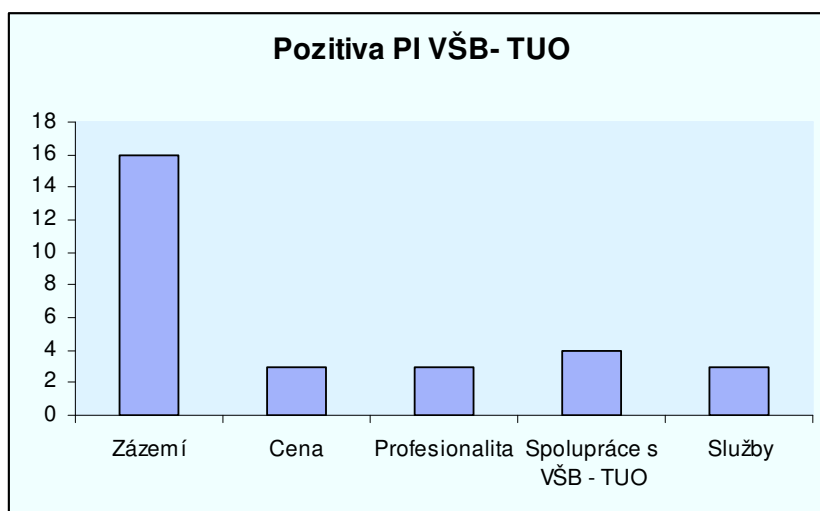


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že 50 procent hodnotí jejich součinnost s PI VŠB - TUO výborně a 32 procent jako velmi dobře. Je to velmi dobré hodnocení, jelikož 82 procent firmy je více než spokojeno se spoluprací s PI VŠB - TUO.

Každý podnik, který je spokojen se spoluprací s PI VŠB - TUO měl také jmenovat jejich pozitiva a negativa. Je nutné vědět, co považují zákazníci za silnou stránku a slabou stránku. V těchto otázkách bylo možné doplnit cokoli, proto byly jejich odpovědi zařazeny do několika skupin. Výsledky lze nalézt viz obr. 4.7 a 4.8.

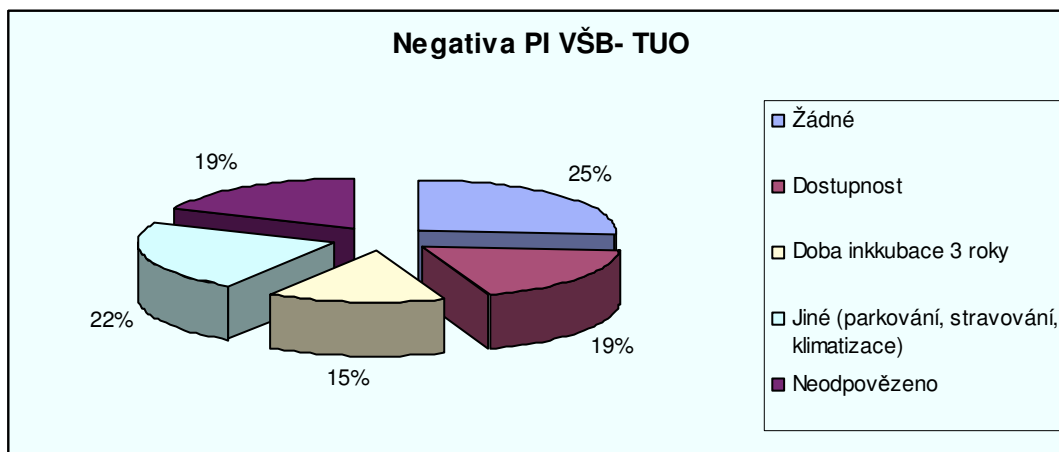
Graf č. 4.7. Pozitiva PI VŠB – TUO



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků, zobrazených na obr. č. 4.7 vyplývá, že nejlépe je hodnoceno zázemí PI VŠB - TUO. S velkým rozestupem následuje spolupráce s univerzitou VŠB - TUO a nakonec je cena, profesionalita a samotné služby.

Graf č. 4.8 Negativa PI VŠB - TUO



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. 4.8 lze vidět, že 25 procent dotázaných odpovědělo žádné. Na dalším místě se objevila možnost jiné, která pod sebou sčítá několik aspektů včetně parkování, stravování. Lze však postřehnout i velké množství dotázaných, kteří na tuto otázku neodpověděli a to 19 procent.

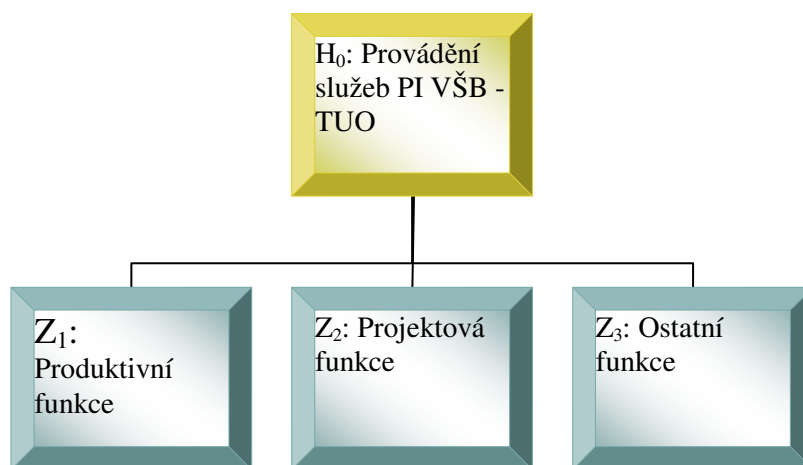
## 4.2 Aplikace metody GM TREND

Pro aplikaci metody GM-Trend byl zvolen Podnikatelský inkubátor VŠB – TU Ostrava. Tato metoda bude aplikována pro tři období, které vymezují roky 2009-2012. Jedná se o období 2009, období 2010-2011 a dále období 2012. Je nutné zmínit, že jednotlivé charakteristiky, či samotné funkce byli dělány pro podnik, který poskytuje služby. Dále je v této části podrobně rozepsána metoda GM TREND jen pro první období - tedy rok 2009. Podobný postup byl použit v následujících obdobích, proto nebudou tak podrobně popsány a nutné údaje k dosažení výpočtu budou zobrazeny v přílohách. Popsány budou jen skutečnosti, které se odlišují od roku 2009.

#### 4.2.1 GM TREND v PI VŠB – TUO

Jako první byla sestavena pyramidální dekompozice funkcí potenciálů podnikatelského inkubátoru pro rok 2009. Ta je tvořena hlavní nadřazenou funkcí a odvozenými základními a elementárními funkcemi. Pomocí hlavní funkce bylo vymezeno provádění služeb podnikatelského inkubátoru a jako základní funkce byly pro rok 2009 zvoleny produktivní, projektová a ostatní funkce.

Obr. č.4.1 Pyramidální dekompozice pro rok 2009



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako další byla provedena diagnostická analýza a pomocí elementární funkce popsána maximálně deseti charakteristikami. Byla stanovena povaha potenciálu, to znamená, že se jednalo buď o interní nebo externí potenciál. U jednotlivých funkcí byla určena vždy minimálně jedna slabá stránka, silná stránka, ohrožení a příležitost.

Pomocí stupnice od -3 až po 2 byla provedeno bodové ohodnocení. Záporně byla hodnocena funkce, v níž je spatřována slabá stránka nebo ohrožení, naopak kladně se ohodnotily funkce, kde lze spatřit silnou stránku nebo možnou příležitost.

Tab. č. 4.1 Charakteristiky produktivní funkce 2009

<b>Z1: Produktivní funkce</b>											
Označení charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body							
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2		
CH11	Pronájem kanceláří s možností sídla společnosti	1	0	0	0	0	0	1	0		1
CH12	Legislativní změny	0	1	0	0	1	0	0	0		-1
CH13	Poradenství začínajícím podnikatelům	1	0	0	0	1	0	0	0		-1
CH14	Vysoká míra nezaměstnanosti (širší nabídka výběru kvalifikovaných pracovníků)	0	1	0	0	0	0	1	0		1
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	1	0	0	0	0	0	0	1		2
CH16	Financování z fondu EU	0	1	0	0	0	0	0	1		2
CH17	Kvalifikování zaměstnanci	1	0	0	0	0	0	1	0		1
CH18	Závislost na financování VŠB- TUO	1	0	0	1	0	0	0	0		-2
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	0	1	0	1	0	0	0	0		-2
CH110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	1	0	0	1	0	0	0	0		-2
Celkem		6	4	0	3	2	0	3	2		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z produktivní funkce pro rok 2009 – viz tab. č.4.2 byla určena jako největší silná stránka Podnikatelského inkubátoru VŠB - TUO technické know how univerzity VŠB –TUO. Vyplývá to z toho důvodu, že samotný inkubátor byl na začátku svého působení a univerzita je jeho správcem. Naopak nejslabší stránkou je závislost financování na svém správci, jelikož v té době netvořil zisk a musel být dofinancován správcem. Jako největší příležitost byla určena financování z fondu EU. Největší hrozba, která byla spatřena, je hospodářská krize a možný odchod inkubovaných firem.

Další základní funkce, která byla určena pro rok 2009 je projektová funkce. Zmíněné charakteristiky viz tab. č. 4.2 znázorňují danou funkci.

Tab. č. 4.2 Charakteristiky projektové funkce 2009

<b>Z2: Projektová funkce</b>											
Označení charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body							
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2		
CH21	Vyhledávání informací	1	0	0	0	0	0	1	0		1
CH22	Zjišťování dotačních fondů	0	1	0	0	1	0	0	0		-1
CH23	Zajištění finančního rozpočtu projektu	0	1	0	0	1	0	0	0		-1
CH24	Příprava projektu	1	0	0	0	0	0	1	0		1
CH25	Neznalost administrativy dotačních fondů EU	1	0	0	1	0	0	0	0		-2
CH26	Zajištění spolupracovníků projektu	1	0	0	0	0	0	0	1		2
CH27	Splnění kritérií pro obdržení dotace	0	1	0	0	0	0	0	1		2
CH28	Nedostatek zkušeností s projekty	1	0	0	1	0	0	0	0		-2
CH29	Strach z vrácení dotací (vratka dotací, zafinancování projektu jinou cestu)	0	1	0	1	0	0	0	0		-2
CH210	Spolupráce s odborníky z VŠB- TUO	0	1	0	0	0	0	0	1		2
Celkem		5	5	0	3	2	0	2	3		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. č. 4.2 vyplývá, že silná stránka projektové funkce je zajištění spolupracovníků projektu, jelikož tým je vytvořen z mladých a ambiciózních lidí, kteří jsou velmi zapálení. V opačném protipólu silné stránky lze nalézt nedostatek zkušeností s projekty. Jako velkou příležitost lze spatřit ve spolupráci s odborníky univerzity, jelikož ti mají zkušeností na rozdávání. Naopak největší hrozba, která byla určena, je strach z vrácení dotací. Míní se tím nesplnění kritérií pro přidělení dotací na stavbu samotného inkubátoru.

Třetí a poslední funkce na rozbor pro rok 2009 byla funkce, která byla nazvána jako ostatní funkce. Spadá sem to, co nepatří pod produktivní a projektovou funkci. Charakteristiky této funkce lze nalézt viz tab. č. 4.13.

Tab. č. 4.3. Charakteristiky ostatní funkce 2009

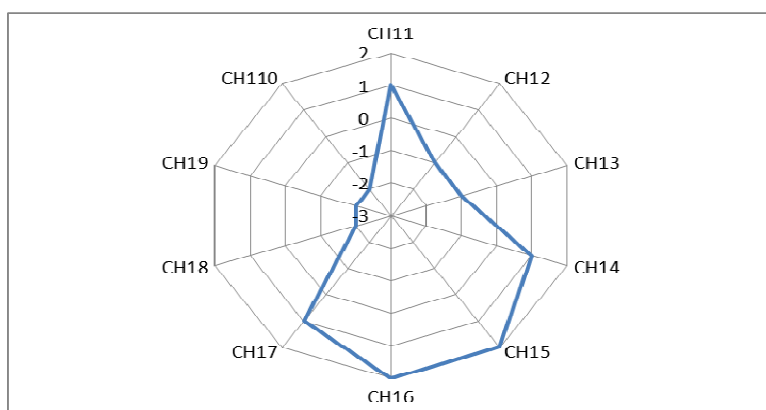
<b>Z31: Ostatní funkce</b>										
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	3	2	1	0	1	2	
CH31	Vlastní webové stránky	1	0	0	0	1	0	0	0	-1
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	0	1	0	0	0	0	0	1	2
CH33	Přednášky na různé témata (inovace ..)	0	1	0	0	1	0	0	0	-1
CH34	Zvyšování povědomí studentů o PI VŠB - TUO	0	1	0	0	0	0	1	0	1
CH35	Zaměstnanecké benefity	1	0	0	0	0	0	0	1	2
CH36	Pravidelné vzdělávání	1	0	0	0	0	0	0	1	2
CH37	Dopravní umístění	1	0	0	1	0	0	0	0	-2
CH38	Prezentaci inkubovaných firem na VŠB - TUO (přednášky firem, pracovní příležitosti ...)	0	1	0	0	0	0	1	0	1
CH39	Historie podnikatelského inkubátoru - žádné povědomí, žádný goodwill	0	1	0	1	0	0	0	0	-2
<b>Celkem</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Silná stránka u ostatních funkcí pro rok 2009 byla určena jako pravidelné vzdělávání zaměstnanců. Díky zvyšování lidského potenciálu může podnik růst. Slabou stránku je dopravní umístění. PI VŠB – TUO je velmi obtížné najít pro ty, kdo neznají Ostravu - Porubu a jedou autem. Historii samotného inkubátoru lze označit jako ohrožení, jelikož samotný inkubátor se otevřel v roce 2008 a neměl čas svou historii získat. Naopak největší příležitostí v té době bylo zvoleno setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů.

Z diagnostické analýzy lze vytvořit tzv. diagnostické DM diagramy (někdo je zná pod spider diagramy), které lépe značí jednotlivé funkce a jsou grafickým zobrazením diagnostické analýzy – viz obr. č.4.2, 4.3 a 4.4.

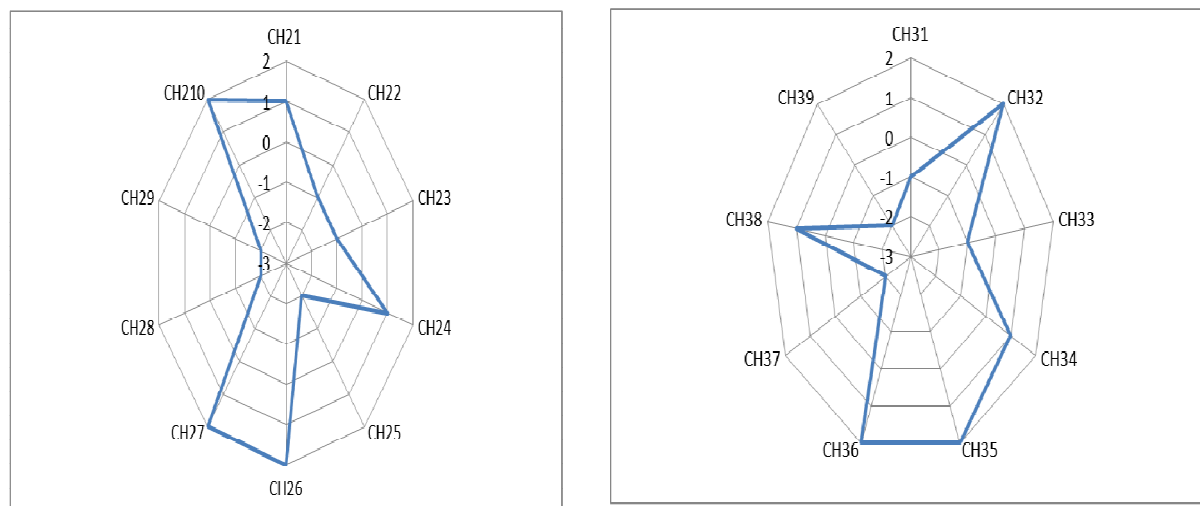
Obr. č. 4.2 Diagnostický DM diagram produktivní funkce



Zdroj: Vlastní zpracování

V obr. č. 4.2 je znázorněna produktivní funkce, kde lze vidět jinak charakteristiky popsané v tabulce č. 4.1. Na vnitřním okraji na bodové hranici čísla dvě jsou rozprostřeny charakteristiky CH15 a CH16, které značí nejvýznačnější jednu silnou stránku a jednu příležitost. Naopak pro mínus dvojku jsou označeny nejsilnější charakteristiky silné stránky a ohrožení- tedy charakteristiky CH18, CH19 a CH110.

Obr. č. 4.3 Diagnostický DM diagram projektové a ostatní funkce



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obr. 4.3 lze vidět charakteristiky projektové a ostatní funkce, které také označují slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení. Lze vidět, že každý obrázek je jiný. Je to dáno bodovým ohodnocením a funkcí, které nejsou seskládány sestupně.

Dalším krokem bylo vytvoření syntézy. Bodově byl ohodnocen potenciál na nejnižší nadřazené funkci ( $i=1$ ) u každé větve stromu funkcí tzn., že nejdříve byly určeny podřazené funkce na hladině  $i=0$ , které náleží nadřazené funkci. Charakteristiky, které byly vybrány v syntetické části jako nejvíce podstatné na úrovni  $i=0$  byly oceněny sestupně body podle míry potenciálu (1. pořadí = 4 body, druhé = 3 body, třetí = 2 a čtvrté pořadí = 1 bod) – viz tab. č. 4.4. Charakteristikám, které nebyly vybrány z úrovně  $i=0$  jako podstatné, byla přiřazena bodová hodnota nula.

Tab. č. 4.4 Syntéza 2009 pro  $i = 0$

$i=0$ , BSY $_i=1 = 4, 3, 2, 1$

Z1: Produktivní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	Body	Syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH16	Financování z fondu EU	2	4
CH14	Vysoká míra nezaměstnanosti (širší nabídka výběru kvalifikovaných pracovníků)	1	3
OHROŽENÍ			
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	-2	4
CH12	Legislativní změny	-1	3
CH	Vnitřní faktory I	Body	Syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH15	Technické know-how od VŠB-TUO	2	4
CH17	Kvalifikovaní zaměstnanci	1	3
CH11	Pronájem kanceláří s možností sídla společnosti	1	2
SLABÁ STRÁNKA			
CH18	Závislost na financování VŠB-TUO	-2	4
CH110	Rízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	-2	3
CH13	Poradenství začínajícím podnikatelům	-1	2

Z2: projektová funkce			
CH	Vnější faktory (E)	Body	Syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH210	Spolupráce s odborníky z VŠB-TUO	2	4
CH27	Splnění kritérií pro obdržení dotace	2	3
OHROŽENÍ			
CH29	Strach z vrácení dotací (vratka dotací, zafinancování projektu jinou cestu)	-2	4
CH22	Zjišťování dotačních fondů	-1	3
CH23	Zajištění finančního rozpočtu projektu	-1	2
CH	Vnitřní faktory I	Body	Syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH26	Zajištění spolupracovníků projektu	2	4
CH21	Vyhledávání informací	1	3
CH24	Příprava projektu	1	2
SLABÁ STRÁNKA			
CH28	Nedostatek zkušeností s projekty	-2	4
CH25	Neznalost administrativy dotačních fondů EU	-2	3

Z3: Ostatní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	Body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	2	4
CH34	Zvyšování povědomí studentů o PI VŠB-TUO	1	3
CH38	Prezentaci inkubovaných firem na VŠB-TUO (přednášky firem, pracovní příležitosti ...)	1	2
OHROŽENÍ			
CH39	Historie podnikatelského inkubátoru - žádné povědomí, žádné goodwill,	-2	4
CH33	Přednášky na různá témata (inovace ..)	-1	3



CH	Vnitřní faktory I	body	syntéza
<b>SILNÁ STRÁNKA</b>			
CH36	Pravidelné vzdělávání	1	4
CH35	Zaměstanecké benefity	2	3
<b>SLABÁ STRÁNKA</b>			
CH37	Dopravní umístění	-2	4
CH31	vlastní webových stránky	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje přechod ze syntézy do synkrézy a vybrání čtyř charakteristik, které lze považovat za nejdůležitější (mezi těmito charakteristikami je nutné mít jednu hrozbu, jednu příležitost, jednu slabou a jednu silnou stránku).

Tab. č. 4.5 Synkréza 2009 na hladině významnosti  $i=0$

$i = 0$ ,  $BSKi=1 = 4 + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$

<b>Z1: produktivní funkce</b>			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH16	Financování z fondu EU	3	6
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	2	7
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	4	5
CH18	Závislost na financování VŠB- TUO	1	8

<b>Z2: logistické funkce</b>			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH210	Spolupráce s odborníky z VŠB-TUO	3	6
CH29	strach z vrácení dotací (vratka dotací, zafinancování projektu jinou cestou)	2	7
CH26	zajištění spolupracovníků projektu	4	5
CH28	nedostatek zkušeností s projekty	1	8

<b>Z3: ostatní funkce</b>			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH312	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	2	7
CH319	Historie podnikatelského inkubátoru - žádné povědomí, žádné goodwill,	1	8
CH316	Pravidelné vzdělávání	3	6
CH317	Dopravní umístění	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně bylo nutné přejít na hladinu  $i=1$ , kdy bylo použito bodové ohodnocení. Pomocí vzorce  $BSKi = (2 \cdot i - 1) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$  byla vytvořena syntéza. Cílem syntézy a synkrézy je vytvoření jedné finální tabulky, která je tvořena čtyřmi charakteristikami – viz tab. č. 4.6.

Tab. č. 4.6 Finální syntéza a synkréza pro rok 2009

$i=1$ ,  $BSKi=1 = 4 + <1, 2, 3, 4>$

H0: Provádění služeb PI VŠB- TUO			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH210	Spolupráce s odborníky z VŠB-TUO	8	11
CH16	Financování z fondu EU	8	12
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	8	10
OHROŽENÍ			
CH39	Historie podnikatelského inkubátoru - žádné povědomí, žádné goodwill	8	10
CH29	Strach z vrácení dotací (vratka dotací, zafinancování projektu jinou cestu)	8	12
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	8	11
CH	Vnitřní faktory I	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH15	Technické know-how od VŠB - TUO	8	12
CH36	Pravidelné vzdělávání	8	10
CH26	Zajištění spolupracovníků projektu	8	11
SLABÁ STRÁNKA			
CH18	Závislost na financování VŠB-TUO	8	11
CH37	Dopravní umístění	8	10
CH28	Nedostatek zkušeností s projekty	8	12

Zdroj: Vlastní zpracování

$i = 1$ ,  $BSKi = (2.i - 1) + <1, 2, 3, 4>$

H0: Provádění služeb PI VŠB- TUO			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH16	Financování z fondu EU	4	13
CH29	Strach z vrácení dotací (vratka dotací, zafinancování projektu jinou cestu)	2	15
CH15	Technické know-how od VŠB - TUO	3	14
CH28	Nedostatek zkušeností s projekty	1	16

## Incidenční matice a síťový graf

Při sestavení incidenční matice a síťového grafu se vycházelo ze synkrézy, kdy stěžejním krokem byla transformace funkčně orientovaného hierarchického stromu potenciálu do procesní podoby. Incidenční matice, jak lze vidět z obr. č.4.7, znázorňuje interakce mezi jednotlivými potenciály v horizontální rovině. Byla prováděna kauzální analýza (hledá se vztah mezi potenciály, zda jeden je ovlivněn tím druhým), přičemž se stanovuje orientace pomocí šipek. Pokud mezi potenciály není příčina (kauzalita), tak je proškrtnuté pole.

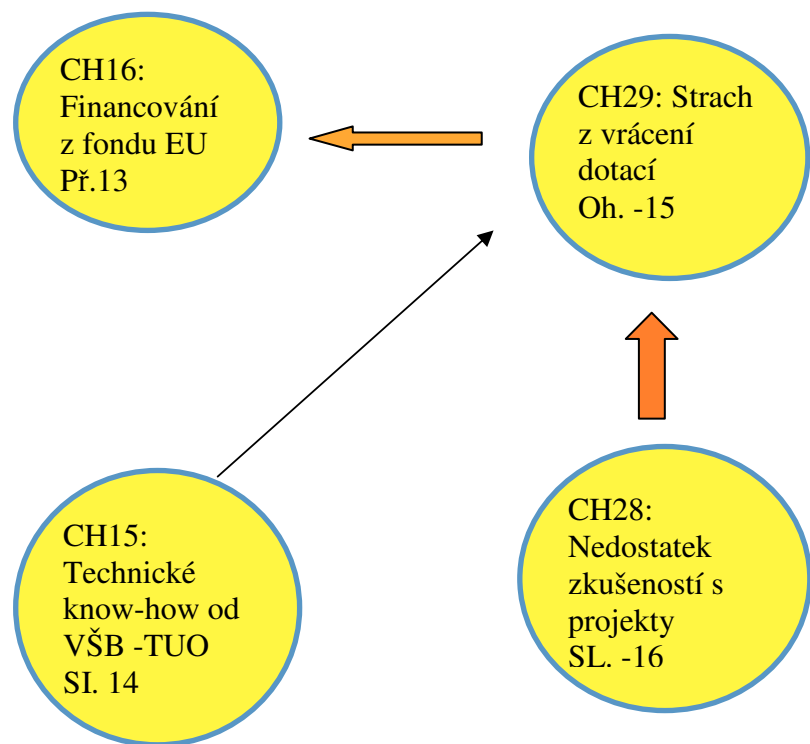
Tab. č. 4.7 Incidenční matice 2009

Incidenční matice 2009				
Charakteristiky	CH16: Financování z fondu EU	CH29: Strach z vrácení dotací (vratka dotací, zafinancování projektu jinou cestu)	CH15: Technické know-how od VŠB -TUO	CH28: Nedostatek zkušeností s projekty
CH16: Financování z fondu EU		←		
CH29: Strach z vrácení dotací (vratka dotací, zafinancování projektu jinou cestu)			←	←
CH15: Technické know-how od VŠB - TUO				
CH28: Nedostatek zkušeností s projekty				

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí incidenční matice lze získat směry působení jednotlivých charakteristik. Z těchto směrů pak vzniká síťový diagram – viz obr. č. 4.4.

Obr. č. 4.4 Síťový diagram 2009



Zdroj: Vlastní zpracování

Síťový diagram viz obr. č. 4.4 ukazuje směry působení jednotlivých charakteristik. Lze z něj vyčíst počáteční, koncový nebo uzlový potenciál. V tomto případě lze odhadovat, že počáteční potenciály jsou charakteristiky CH15 a CH28, tedy technické know how a nedostatek zkušeností s projekty. Uzlový potenciál je CH29, tedy strach z vrácení dotací a konečný potenciál je financování z fondu EU (CH16).

## Výpočet potenciálu

Pro výpočet podnikatelského potenciálu je nutné znát tři ukazatele a to

- vektorové silové pole VSP,
- globální váha silového pole (celkový potenciál firmy) GVSP,
- relativní orientované silové pole ROSP.

VSP znamená výpočet relativní hodnoty potenciálu. V případě, že výsledek je kladný, existují a převládají silné stránky a příležitosti. V opačném případě jsou to spíše slabé stránky a ohrožení. GVSP je na rozdíl od VSP absolutní hodnota potenciálu. ROSP ukazuje, jaký je poměr mezi VSP a GVSP.

Samotný výpočet a jednotlivé hodnoty pro PI VŠB - TUO jsou znázorněny v tabulce č. 4.8

Tab. č. 4.8 Ukazatelé VSP, GVSP a ROSP

<b>VSP = 13 - 15+14 - 16= -4</b>
<b>GVSP = 13 +15 +14 +16= 58</b>
<b>ROSP = (-4/58)*100= -6,90 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z toho vyplývá, že vektorové silové pole je záporné a převládají tedy spíše slabé stránky a ohrožení. Je to však pochopitelné, jelikož zkoumaný subjekt je na trhu nový. Celkový podnikatelský potenciál pro rok 2009 je 58. Subjekt podle tab. č. 4.8 se může vydat 2 cestami a to buď kritickou obrannou linií potenciálu nebo kritickou rozvojovou linií potenciálu.

## Kritická rozvojová linie potenciálu pro rok 2009

Jsou to činnosti, či potenciály, jež je nutné rozvíjet a zdokonalovat. Mezi silné stránky subjektu patří určitě podpora univerzity VŠB - TUO, její know how, moderní prostory a nesmí

se zapomenout na mladý flexibilní tým, plný nadšení a elánu. Jako příležitost lze označit financování projektů z fondu EU. Kritickou rozvojovou linií potenciálu znázorňuje na obr. č.4.18 cesta CH15 (14)- CH29 (-15) - CH16 (13). Hodnoty linie jsou v **relativním vyjádření** rovny součtu čísel  $14+(-15)+ 13 = \mathbf{12}$ , v **absolutním vyjádření** rovny součtu čísel  $14+15+13 = \mathbf{42}$ .

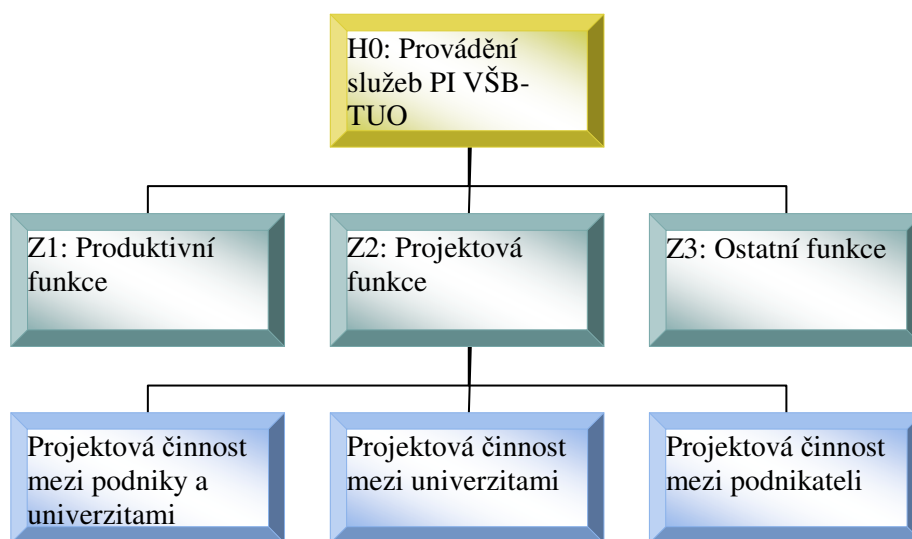
### Kritická obranná linie potenciálu pro rok 2009

Jsou to aktivity nebo potenciály, které vás mohou zavést na scestí, proto je zde nutné věnovat těmto činnostem velkou pozornost. Jsou to převážně slabé stránky a ohrožení. V PI VŠB –TUO je to především strach z vrácení dotací, či nedostatek zkušeností s projekty. Na tab. č. 4.8 lze vidět tuto cestu jako CH28 (-16) - CH29 (-15) – CH16 (13). Hodnoty linie tedy jsou v **relativním vyjádření** rovny součtu čísel  $(-16)+(-15)+ 13 = \mathbf{-18}$ , v **absolutním vyjádření** rovny součtu čísel  $16+15+13 = \mathbf{44}$ .

### Zjištění potenciálu v období 2010-2011

V následujícím období tedy v letech 2010 – 2011 byla v dekompozici subjektu rozdělena projektová funkce na projektovou funkci mezi podniky a univerzity, dále na projektovou činnost mezi univerzitami a nakonec projektová činnost mezi podnikateli – viz obr. č. 4.5.

Obr. č.4.5 Dekompozice v období 2010-2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dekompozice pro 2. období byly určeny charakteristiky – viz příloha č. 3. Z těchto charakteristik byla určena syntéza viz příloha č. 4 a synkréza viz příloha č. 5. Postup tvorby je zmíněn v roce 2009, kdy lze vidět, že syntéza a synkréza se prolíná. Je nutné zmínit, že v tomto období se nejprve počítá s funkcemi podřazenými ( $i=0$ ), pak funkcemi hlavními ( $i=1$ ) a nakonec pro celou základní funkci ( $i=2$ ). Projektová funkce je rozdělena na 3 podřazené funkce, které ji tvoří. Je zde vidět odlišnost od roku 2009.

Konečná syntéza pro  $i=2$  je znázorněna v tabulce č. 4.9. Z této tabulky se vycházelo pro vybudování konečné synkrézy - viz tab. č. 10.

Tab. č. 4.9 Konečná syntéza 2010-2011

$i=2, BSK_i=(2-1) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$		
<b>H0: Provádění služeb PI VŠB- TUO</b>		
<b>CH</b>	<b>Vnější faktory (E)</b>	<b>syntéza</b>
<b>PŘÍLEŽITOST</b>		
CH16	Financování z fondu EU	<b>20</b>
CH216	Navázání kontaktů a možnost další spolupráce	19
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	18
<b>OHROŽENÍ</b>		
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	19
CH22	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	<b>20</b>
CH39	Historie Podnikatelského inkubátoru VŠB-TUO	18

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>CH</b>	<b>Vnitřní faktory I</b>	<b>syntéza</b>
<b>SILNÁ STRÁNKA</b>		
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	18
CH217	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	<b>20</b>
CH36	Pravidelné vzdělávání	19
<b>SLABÁ STRÁNKA</b>		
CH110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	<b>20</b>
CH24	Zajištění spolupracovníků projektu	18
CH37	Dopravní umístění	19

Tabulka č. 4.9 je základní tabulkou pro získání dat pro konečnou synkrézu. Vybírají se ty nejdůležitější charakteristiky, které nakonec ovlivní jak synkrezi, tak incidenční matici, síťový graf ale také výpočet samotného potenciálu.

Tab. č. 10 Konečná synkréza za rok 2010-2011

$i = 3, BSK_i = (2 \cdot i - 1) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$

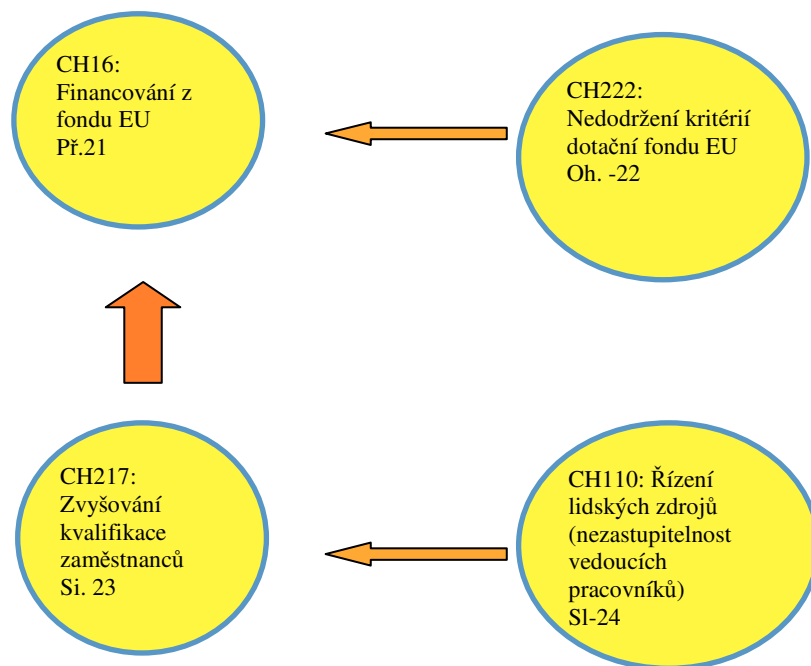
H0: Provádění služeb PI VŠB- TUO			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH16	Financování z fondu EU	4	21
CH222	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	3	22
CH217	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	2	23
CH110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	1	24

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze synkrézy vyplývá, že největším ohrožením pro provádění služeb je nedodržení kritérií dotačního fondu EU. Naopak největší příležitostí je možnost financování z fondů EU. Slabá stránka byla určena jako řízení lidských zdrojů a naopak nejsilnější stránka je zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Nakonec zbývá dodělat incidenční matici viz příloha č. 6 a síťový diagram, který je zobrazen na obrázku. č. 4.6.

Obr. č. 4.6 Síťový diagram 2010-2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 4.6 lze vyčíst směr funkcí, jednotlivé linie potenciálu, ale i které potenciály jsou uzlové, počáteční nebo koncové. Počáteční potenciály tomto případě jsou dva a to charakteristiky označené jako CH110 a CH222, uzlový je CH217 a koncový je CH16.

### Výpočet potenciálu 2010-2011

Pro výpočet potenciálu pro období je použita tabulka č. 4:11, v níž je uveden samotný výpočet potenciálu a určeno zda se jedná o obrannou linii potenciálu, nebo rozvojovou linii potenciálu. Nakonec jsou zobrazeny ukazatele VSP, GVSP a ROSP.

Tab. č. 4.11 Výpočet potenciálu pro 2010 - 2011

Body	relativní	absolutní	obránná linie potenciálu rozvojová linie potenciálu
<b>CH222 (-22) + CH16 (21)</b>	-1	43	
<b>CH110 (-24) + CH217 (23) + CH16 (22)</b>	21	69	
<b>VSP = -22+ 21+23 - 24= -2</b>			
<b>GVSP = 21 +22 +23 +24= 90</b>			
<b>ROSP = (-2/90)*100= -2,2%</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. č. 4.11 lze vyčíst záporné vektorové pole, tedy znovu převládají hrozby, či slabé stránky, ale i pozitivní dynamický trend, kdy v 2. období je vektorové pole poloviční a celkový potenciál se zvýšil na 90. Je tedy velký předpoklad se v následujícím období přehoupnout přes záporné vektorové pole a navýšit dále tak celkový potenciál. I zde existují 2 možné cesty, které značí buď obrannou linii potenciálu nebo rozvojovou linii potenciálu. Obranná linie potenciálu vyšla v relativním vyjádření -1, v absolutní hodnotě je to 43 a naopak v relativní hodnotě 21 a v absolutní hodnotě 69 vyšla rozvojová linie potenciálu.

### Zjištění potenciálu v období 2012

Postup tvorby potenciálu byl zmíněn v předešlých letech, proto se přímo zaměřím na samotný výpočet potenciálu pro období 2012.

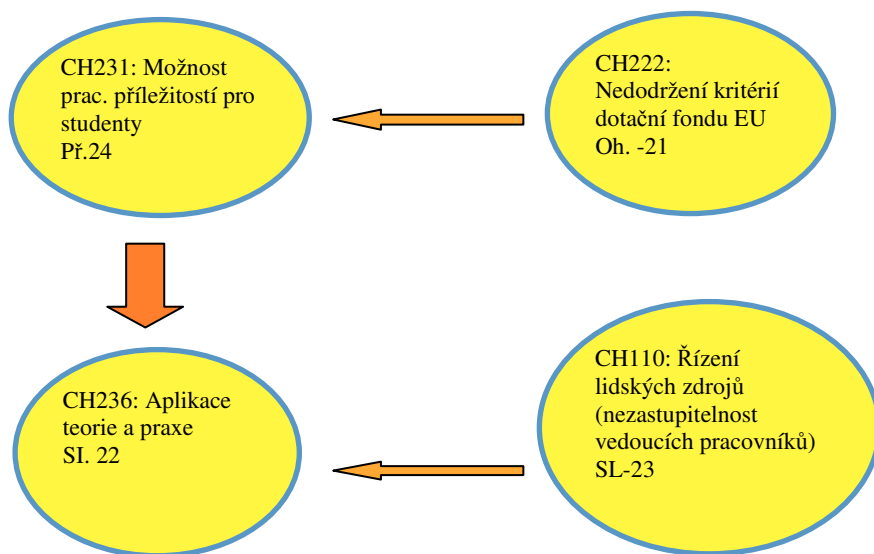
Jednotlivé charakteristiky, z nichž se vycházelo jsou umístěny v přílohách diplomové práce. Dekompozici pro období 2012 je umístěna příloze č.7. Zde je nutné uvést, že funkce zůstaly stejné až na projektovou funkci mezi podnikateli, která byla nahrazena projektovou



činností mezi akademickou, vědeckou a aplikační sférou. Konečná syntéza pro zmíněné období se nachází v příloze č. 8. Konečná synkréza pro rok 2012 je umístěna v příloze č. 9 a incidenční matice v příloze č. 10.

Pro ukázkou bude uveden síťový diagram pro rok 2012, z něhož lze zjistit důležité faktory - nejdůležitější příležitost, ohrožení, silná a slabá stránka. Dále lze vyčíst směr jednotlivých důležitých charakteristik.

Obr. č. 4.7 Síťový diagram pro období 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. č. 4.7 lze poznat, že počáteční potenciály jsou charakteristiky CH222 a CH 110, uzlový potenciál je charakteristika CH 236 a konečný potenciál je označen jako CH 231. Ze směru šipek lze vidět, že rozvojová linie potenciálu je cesta CH222, CH 231 a CH 236. Naopak obranná linie potenciálu je cesta z CH110 do CH 236. Jednotlivé vyčíslení hodnot a výpočet potenciálu - viz tab. č. 4.12

Tab. č. 4.12 Výpočet potenciálu pro období 2012

Body	relativní	absolutní	obránná linie potenciálu rozvojová linie potenciálu
CH110 (-23) + CH236 (22)	-1	45	
CH222 (-21) + CH231 (24) +CH236 (22)	25	67	
VSP = -21+ 24+22 - 23= 2			
GSP = 21 +22 +23 +24= 90			
ROSP = (2/90)*100= -2,2%			

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Shrnutí

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více jak 35 procent dotázaných zjistili informace o PI VŠB –TUO od známých viz graf. č 4.1. Dále následovala inzerce. Tyto čísla svědčí o šetření nákladů na inzerci, médiích, ale marketing klade velký důraz na kvalitu a práci s inkubovanými firmami.

Velmi důležité zjištění bylo i to, proč si zákazníci zvolili podnikání ve zmiňovaném inkubátoru. S předstihem zvítězily odpovědi se zázemím a sídlem společnosti v areálu VŠB – TUO, následované výhodnou cenou viz graf. č. 4.2. Z tohoto lze usuzovat, že zákazníci si velmi cení podnikání v přítomnosti univerzity VŠB – TUO a výhodné ceny.

Grafy č. 4.3 a 4.4 vypovídají o využití poradenských služeb. Více jak 50 procent dotázaných si myslí, že nabízené poradenské služby jim mohou pomoci viz graf č. 4.3, avšak jen 17 procent využívá či použilo poradenské služby. Na druhou stranu má v plánu 33 procent dotázaných využít poradenské služby. Pomocí těchto čísel, lze zjistit, že poradenství není moc využíváno, ale do budoucna má potenciál použití inkubovaných firem.

Podle grafu 4.5 lze zjistit, že více jak 65 procent je se svým podnikáním spokojeno. Je to možná odpověď, proč je poradenství zkoumaného subjektu, tak málo využíváno.

V poslední části dotazníku zaměřenou na součinnost byla podle grafu č. 4.6 více jak 80 procent dotázaných se vzájemnou součinností spokojena. Graf č. 4.7 zkoumá pozitiva a graf č. 4.8 negativa inkubátoru, jak jej vnímají inkubované firmy. Největší pozitivum je zázemí PI VŠB - TUO. Naopak největší negativum, když pomineme 25 procent dotázaných ,jež odpověděli žádné, je parkování a stravování v prostorách inkubátoru.

Z metody GM TREND bylo zjištěno, že pro první 2 období byla relativní hodnota VSP záporná, tedy převažovaly spíše slabé stránky a ohrožení pro podnik. Zajímavé však bylo sledovat, že záporné relativní hodnoty VSP klesají a v 3. období je relativní hodnota VSP kladná, tedy začínají převažovat silné stránky a příležitosti. Relativní hodnoty VSP se pohybovaly od -4 k - 2 až nakonec ke +2. Co bylo důležité sledovat, byl i růst poměru VSP a hodnoty celkového potenciálu, kdy se od - 6,9 % přes - 2,2 % přehoupal na 2,2 %.

Zajímavé bylo sledovat, že zůstala největší slabá stránka po celé 3 období. Jednalo se o

charakteristiku CH110 - řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků). Jako silné ohrožení vyšla charakteristika CH222 - nedodržení kritérií dotačního fondu EU, která se držela v popředí poslední 2 období. Silné stránky a příležitosti se střídaly. Mezi nejvýznamnější příležitosti patřilo CH16 - financování z fondu EU nebo možnost pracovní příležitosti pro studenty s označením CH231. Asi nejvýraznější silnou stránku lze považovat zvyšování kvalifikace zaměstnanců s označením CH217.

Celkově vyplynulo, že z dotazníkového šetření vychází velmi dobré vnímání o PI VŠB – TUO. Z metody GM TREND byl zjištěn negativní poměr ROSP pro první dvě období, které však postupně klesalo až se přehouplo do kladných hodnot. Také celkový potenciál rostl. Z toho lze usuzovat možný kladný synergický efekt.

V kapitole č. 5 se bude počítat synergický efekt tak, že jednotlivé metody budou obodovány a dostanou svou váhu. Váha by měla zamezit ovlivnění jednotlivých metod a celkový efekt by měl mít tak vyšší vypovídající hodnotu.

## 5. Syntéza a doporučení

Tato část diplomové práce je určena pro syntézu dosažených výsledků a podání určitého doporučení pro zlepšení budoucího chodu podniku. Kapitola bude rozdělena do tří samotných bloků a to syntéza, kde se budeme zabývat shrnutím všech metod, které byly v diplomové práci použity, doporučením a shrnutím celé kapitoly.

### 5.1 Syntéza

Samotná podkapitola syntéza obsahuje shrnutí výsledků použitých metod. Jedná se o metodu PEST analýzu, dotazníkové šetření a nakonec GM TREND. Z těchto metod se bude určovat synergický efekt, zda ho podnik vytváří či nikoliv. K jednotlivým metodám bude určena bodová škála od -5 až po 5 bodů. Celkový bodový součet by měl vymezit synergický efekt.

#### PEST Analýza

V prováděné PEST analýze bylo zjištěno, že okolí, které na podnikatelský inkubátor VŠB - TU Ostrava působí, se nedá jen tak lehce určit, zda je pozitivní nebo negativní. Váha celkové PEST analýzy je 1/4.

Z širšího **politického hlediska** je to nestabilní vláda, která má sice silný mandát, ale každou chvíli se rýsují vládní krize. V poslední době se zvedly sazby DPH a je pravděpodobné, že se v dalších letech budou zvyšovat znovu. Jedná se i o zvýšení sazby pro odvod zdravotního pojištění. To neprospěje podnikatelům. Z krajské politiky jsou však vidět signály, které lze označit za pozitivní. Hodnocení politického hlediska je záporné. Hodnocení politického hlediska je -3 body.

**Ekonomické hledisko** sčítá řadu alternativ, které se může PI VŠB - TUO chytout. Jedná se o více jak 70 procentní obsazenost inkubátoru, podpora správce, tedy univerzity VŠB – TUO a nakonec nabídky možnosti čerpat peníze z evropských dotačních fondů. Je však důležité zmínit hledisko zvýšení daní a tím zdražení vstupních surovin hlavně energie.

Hodnocení ekonomického hlediska je +3 body.

**Sociální hledisko** se zprvu jeví jako spíše záporné, jelikož se snižuje počet obyvatel. Demografický vývoj nasvědčuje stárnutí obyvatelstva, avšak pro podnikatele silná infrastruktura, přítomnost vysokého školství a nedaleko do Polska či na Slovenskou republiku toto hledisko z pohledu PI VŠB -TUO převyšuje. Hodnocení sociálního hlediska je +1 body.

**Technické hledisko** je jednoznačně na kladné straně PI VŠB- TUO. Přítomnost vysoké školy v okolí, technického zázemí objektu, vědecko - technického parku dělají tento aspekt jednoznačně kladným. Hodnota technického hlediska činí +3 body.

Celková hodnota PEST analýzy po součtu jednotlivých hledisek, tedy  $-3+3+1+3 = 4$  a přidělení váhy 1/4 je celková hodnota synergického efektu za PEST analýzu rovna +1 bodu. Je to kladná hodnota, která značí potenciál okolí pro podnikání.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření se zabývalo hodnocením PI VŠB – TUO inkubovanými firmami. Bylo rozděleno do tří aspektů a to marketing, poskytování služeb a vzájemná součinnost. Váha dotazníkového šetření je 1/3.

Co se týče marketingu tak dotázaní hlavně získávají informace od známých, podnikají v prostorách PI VŠB- TU Ostrava jelikož mají zázemí a sídlo v areálu VŠB – TU Ostrava. Z toho plyne, že zkoumaný subjekt nevydává velké prostředky na reklamu, ale i tak hlavní zákaznická skupina o něm ví. Dílčí hodnota dotazníkového šetření +3 body.

Poskytování služeb se jeví velmi dobře, jelikož má zaplněnou kapacitu z více jak 70 procent prostor. Co se týče poradenství tak, zde je velká nevyužitelnost z pohledu podnikatelů, ale do budoucna je zde potenciál. Více jak 50 procent respondentů odpovědělo, že v budoucnu plánuje poradenství využít. Dílčí hodnocení dotazníkového šetření +2 body.

Hodnocení součinnosti se vztahuje na otázku o součinnosti mezi jimi a PI VŠB - TUO, dále na pozitiva a negativa samotného podnikatelského inkubátoru. 50 procent hovoří o součinnosti jako výborně, dalších 32 procent jako velmi dobře. Co se týče pozitiv PI VŠB -

TUO tak se dotázaní shodli na zázemí. Dílčí hodnocení dotazníkového šetření +3 body.

Po součtu dílčích hodnocení dotazníkového šetření je celková hodnota rovna +8 bodů. Přidělením váhy 1/3 je celková hodnota synergického efektu za dotazníkové šetření 8/3 bodu.

### **Metoda GM TREND**

Tato metoda vyjadřuje hodnotu VSP jako zápornou, která se však postupem času mění na kladnou. Celkový podnikatelský potenciál postupně roste a poměr ROSP mezi VSP a GVSP se zvyšuje. Pro budoucí podnikání je to velmi dobrá zpráva, protože tato organizace je na trhu velmi krátce, proto je hodnocení metody GM TREND nakonec +1 bodu. Váha je zde 1. Celkové hodnocení synergického efektu za metodu GM TREND je +1 bodu.

### **Zjištění synergického efektu**

Po součtu hodnot, které po zhodnocení všech metod vyšlo, je hodnota PEST analýzy +1, dotazníkového šetření 8/3 a metoda GM TREND +1, je roven 14/3 z celkového intervalu < -15;15>. Podnikatelský inkubátor PI VŠB –TUO je v pozitivním synergickém efektu.

## **5.2 Doporučení**

Po zjištění kladného synergického efektu, který vyšel 14/3 - z rozmezí možných hodnot -15 až 15, je těžké něco doporučit.

Ovšem z pohledu slabých stránek, které po tři období, které byly zkoumány v metodě GM TREND je nutné se v budoucnu zaměřit na **rozšíření týmu** PI VŠB – TUO. Je zde velmi silně poukazováno na nedostatečné řízení lidských zdrojů a to hlavně z hlediska počtu zaměstnanců a ze začátku i rozdělením pravomocí. Tým sčítá 7 zaměstnanců, z toho je jedna projektová manažerka na mateřské dovolené a 3 stážisty. Vybízí se přímo otázka, co se stane, kdyby onemocněl ředitel a dva projektoví manažeři, co se stane s chodem Podnikatelského inkubátoru VŠB – TUO. Na začátku podnikání je pochopitelné mít malý tým spolupracovníků, ale do budoucna je nutné rozšíření pracovního týmu.

Další metodou, která vyšla +1 body je PEST analýza, avšak z této analýzy vyplývá velmi negativní politické prostředí, hlavně makroekonomické a s tím samotná organizace nic nezmůže.

Nejlépe hodnoceno bylo dotazníkové šetření, kde bylo však přímo v otázce negativa PI VŠB - TUO zmíněno dopravní umístění. Tato položka zazněla i v slabých stránkách metody GM TREND, avšak ne jako největší slabá stránka. Zde by mohlo být doporučeno instalace značení s názvem PI VŠB – TUO na cestách vedoucích k budově PI VŠB - TUO.

### 5.3 Shrnutí

Po analýze metod zjišťující synergický efekt v hodnotě 14/3 ze škály možných hodnot  $< -15;15 >$ , byli jednotlivé metody ohodnoceny v rozmezí  $< -5;5 >$ , kde se hodnotili jednotlivé části určených metod. Z tohoto důvodu byli přiřazeny k jednotlivým metodám váhy, které zajistí, aby maximální výsledek jedné metody mohl být maximálně 5 bodů.

Metoda PEST analýza se ohodnotila váhou 1/4 z toho důvodu, že má 4 části a dotazníkové šetření váhou 1/3, jelikož se zaměřila na 3 segmenty. Jen metoda GM TREND byla hodnocena v celku, tedy váha +1, i přesto, že se zkoumaly 3 období. Bylo to kvůli tomu, že metoda se musí posuzovat celkově a nejde vypíchnout jen každé období.

Pro budoucí zlepšení aktivit PI VŠB – TUO bylo doporučeno se v blízkých letech zabývat problematikou řízení lidských zdrojů. Navrženo bylo hlavně rozšíření týmu spolupracovníků, jelikož samotný tým sčítá jen 7 pracovníků a 3 stážisty, kteří po ukončení praxe většinou odchází.

Dalším návrhem pro zlepšení byla zmíněna instalace značení s názvem PI VŠB - TUO na cestách vedoucích k budově zmiňovaného subjektu. Omezí se tak slabá stránka dopravního umístění, která byla řečena v dotazníkovém šetření a byla zmíněna i ve slabých stránkách v metodě GM TREND.

## 6. Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tematikou procesu zhodnocení synergického efektu. Jako objekt zkoumání byl vybrán Podnikatelský inkubátor Vysoké školy Báňské - technické univerzity Ostrava. Byl popsán samotný synergický efekt a metody, které ho měly pomoci určit. Metody které byly zvoleny byly dotazníkové šetření, metoda PEST analýza a metoda GM TREND.

Cílem této práce bylo zhodnotit spolupráci inkubovaných firem a samotného podnikatelského inkubátoru VŠB – TU Ostrava v rámci synergického efektu. Z použitých metod byli zjištěny výsledky, které se dále zkoumaly. Pro výpočet synergického efektu byla každá metoda ohodnocena určitou bodovou stupnicí, podle významu pro zkoumaný subjekt. V tomto případě se jednalo o rozmezí  $<-5; 5>$ . Některé metody měly více částí, které se také zkoumaly, proto bylo nutné stanovit váhu, aby jednotlivé metody neovlivnily samotný výpočet. Z celkového součtu všech metod a vah byl zjištěn pozitivní synergický efekt, což znamená, že vznik této instituce byl dobrý krok pro rozvoj podnikání v Moravskoslezském kraji a samotným podnikatelům přináší užitek. Přesto se však našly slabé stránky, ke kterým byli dána doporučení.

Nejslabším místem zkoumaného subjektu bylo zvoleno z metody GM TREND řízení lidských zdrojů (zastupitelnost vedoucích pracovníků). Tato slabá stránka s vyskytla ve všech obdobích v metodě GM TREND. Pro odstranění tohoto nedostatku bylo doporučeno v budoucnu přijmout více zaměstnanců na vyšších mostech. Jedná se převážně o projektové manažery. Další námět pro zlepšení, který tentokrát vyšel z dotazníkového šetření se týkal umístění subjektu. Pro odstranění této slabé stránky bylo navrženo umístit k příjezdovým cestám tabule s nápisem PI VŠB – TUO.

V případě, že budou vyslyšeny náměty na zlepšení, může organizace více zviditelnit sebe a inkubované firmy, vylepší své postavení v moravskoslezském regionu a pomůže tak rozvíjet sebe a inkubované firmy, v ní umístěné. Následně i synergický efekt bude větší.



## Seznam literatury

1. COHEN, William A. *How to make it big as a konsult.* 3rd ed. New York: Amazon, 2001. 348 p. ISBN 0-8144-7073-4
2. COHEN, William A. *Staňte se úspěšným poradcem.* Přel. I. Tomečková 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0530-X.
3. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
4. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky.* 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8
5. Interní materiály Podnikatelského inkubátoru VŠB-TU Ostrava.
6. Kašík, Josef a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku.* Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s.
7. KAŠÍK, Josef. MICHALKO, Michal a kol. *Podniková diagnostika.* Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
8. KIERNAN, Matthew. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století.* Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
9. LUDVÍK, Ladislav. MIKOLÁŠ, Zdeněk a Zuzana WOZNIAKOVÁ. *Rozvoj podnikání B.* 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. 115s. ISBN 978-80-248-1721-7
10. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika potenciálu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

11. MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Podnikání & synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1
12. MIKOLÁŠ, Zdeněk. PETERKOVÁ, Jindra. TVRDÍKOVÁ, Milena a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0
13. POZATKOVÁ, Blanka. MIKOLÁŠ, Zdeněk a Ladislav LUDVÍK. *Poradenství pro manažery a podnikatele A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1420-9.
14. SCHUMPETER, J. A. *Teória hospodárskeho vývoja : analýza podnikateľského zisku, kapitálu, úveru, úroku a kapitalistického cyklu*. 1. vyd. Bratislava: Pravda, 1987. 478 s.
15. SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
16. ŠAVEL, Josef. *Elektrotechnologie v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 121 s. ISBN 978-80-247-2929-9.
17. ŠVEJDA, Pavel a kol. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: AIP ČR, 2007. 345 s. ISBN 978-80-903153-6-5.
18. VODÁČEK, Leo. a Olga VODÁČKOVÁ. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.
19. WARD, Michael. *50 základních manažerských metod*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X

## **Seznam internetových zdrojů**

1. <http://www.aipcr.cz/>
2. <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/koncepce-a-politiky/narodni-inovacni-strategie-cast-i/1000502/38747/>

3. <http://ctt.muni.cz>
4. <http://www.czechinvest.org/>
5. <http://www.dotace-kvalitne.cz/dotace-eu-nemovitosti/prosperita/>
6. <http://www.mmr.cz/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie>
7. <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakon-c-110-2009-sb-novela-zakona-o-vysokych-skolach>
8. <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>
9. <http://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/vyvoj-poctu-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-okresu-ostrava-mesto>
10. <http://pi.cpit.vsb.cz/>
11. [http://pi.cpit.vsb.cz/file\\_download/89](http://pi.cpit.vsb.cz/file_download/89)
12. <http://pi.cpit.vsb.cz/O-nas/299/fotogalerie>
13. <http://slovník.seznam.cz>
14. <http://www.severni-morava.cz/obec-ostrava/>
15. <http://www.svtp.cz/o-spolecnosti>
16. <http://cs.wikipedia.org>

## Seznam zkratk

aj.	A jiné
atd.	A tak dále
BIC	Bysnyss inovatíon centre
EEN	Enterprise Europe Network
EBN	European BIC Network
GVSP	Globální váha silového pole
Např.	Například
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PI	Podnikatelský inkubátor
PI VŠB – TUO	Podnikatelský inkubátor Vysoké školy Báňské – technické univerzity Ostrava
ROSP	Relativní orientované silové pole
SVTP	Společnost vědecko technických parků
VSP	Vektorové silové pole
VTP	Vědecko technický park
Tzn.	To znamená

## Seznam grafů

Graf. č. 4.1 Z jakého informačního zdroje jste se dozvěděl (a) o PI VŠB- TUO.....	34
Graf č.4.2. Jaký byl váš hlavní důvod pro podnikání v PI VŠB-TUO.....	35
Graf. č. 4.3. Myslíte se, že poradenské služby PI VŠB - TUO Vám mohou pomoci?.....	36
Graf č. 4.4. Využití poradenských služeb PI VŠB- TUO .....	36
Graf č. 4.5. Charakteristika průběhu současného podnikání na podnikatelském záměru .....	37
Graf č. 4.6. Součinnost firmy a VŠB - TUO .....	38
Graf č. 4.7. Pozitiva PI VŠB – TUO .....	38
Graf č. 4.8 Negativa PI VŠB - TUO .....	39

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Systémové dělení inovací.....	10
Obr. č. 2.2. Dimenze potenciálů.....	13
Obr. č. 2.3. Magická pyramida síťového podnikání.....	15
Obr. 3.1 Budova PI VŠB- TUO .....	26
Obr. 3.2 Organizační struktura PI VŠB- TUO .....	28
Obr. č. 3.3 Místnosti k pronájmu v PI VŠB -TUO.....	28
Obr č.4.1 Pyramidální dekompozice pro rok 2009 .....	40
Obr. č. 4.2 Diagnostický DM diagram produktivní funkce.....	43
Obr. č. 4.3 Diagnostický DM diagram projektové a ostatní funkce.....	43
Obr. č. 4.4 Síťový diagram 2009 .....	47
Obr. č.4.5 Dekompozice v období 2010-2011 .....	49
Obr. č. 4.6 Síťový diagram 2010-2011 .....	51
Obr. č. 4.7 Síťový diagram pro období 2012 .....	53

## Seznam tabulek

Tab. č. 4.1 Charakteristiky produktivní funkce 2009 .....	41
Tab. č. 4.2 Charakteristiky projektové funkce 2009 .....	41
Tab. č. 4.3. Charakteristiky ostatní funkce 2009 .....	42
Tab. č. 4.4 Syntéza 2009 pro $i = 0$ .....	44
Tab. č. 4.5 Synkréza 2009 na hladině významnosti $i=0$ .....	45
Tab. č. 4.6 Finální syntéza a synkréza pro rok 2009 .....	46
Tab. č. 4.7 Incidenční matice 2009 .....	47
Tab. č. 4.9 Konečná syntéza 2010-2011 .....	50
Tab. č. 10 Konečná synkréza za rok 2010-2011 .....	51
Tab. č. 4.11 Výpočet potenciálu pro 2010 - 2011 .....	52
Tab. č. 4.12 Výpočet potenciálu pro období 2012 .....	53

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....  
jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Ceník vybraných služeb PI VŠB - TUO

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Charakteristiky pro období 2010-2011

Příloha č. 4 Syntéza pro období 2010- 2011

Příloha č. 5 Synkréza pro období 2010 -2011

Příloha č. 6 Incidenční matice pro období 2010-2011

Příloha č. 7 Dekompozice a charakteristiky pro období 2012

Příloha č. 8 Konečná syntéza 2012

Příloha č. 9 Konečná synkréza 2012

Příloha č. 10 Incidenční matice 2012

## Příloha č. 1 Ceník vybraných služeb PI VŠB - TUO

### CENÍK NÁJEMNÉHO A SLUŽEB

**Pi**PODNIKATELSKÝ  
INKUBÁTOR  
VŠB-TU OSTRAVA

Kancelářské prostory	bez DPH	vč. DPH
Cena v Kč/m <sup>2</sup> /měsíc	250,-	300,-
Cena v Kč/21m <sup>2</sup> /měsíc (velikost typické buňky)	5.250,-	6.300,-

#### Cena zahrnuje:

- Nájemné
- Energie (el. energie, teplo, vodné a stočné)
- Podíl za úklid společných prostor
- Každodenní úklid pronajatých prostor zdarma v rozsahu: denně běžný úklid (stírání prachu, vynášení košů na odpadky), mytí podlah 2x týdně
- Podíl za recepční služby
- Podíl za odvoz komunálního odpadu
- Možnost zřídit sídlo firmy v inkubátoru
- Plné vybavení nábytkem (3 pracovní místa/buňku)
- Možnost využívat společné kuchyňské niky zdarma
- Možnost využívat společné jednací boxy pro letmá jednání zdarma
- Možnost propagace firmy na akcích pořádaných inkubátorem zdarma, a to formou distribuce propagačních materiálů

Poloprovozní prostory	bez DPH	vč. DPH
Cena v Kč/m <sup>2</sup> /měsíc *	200,-	240,-
Cena v Kč/21m <sup>2</sup> /měsíc (velikost typické buňky) *	4200,-	5.040,-

#### Cena zahrnuje:


- Nájemné
- Energie (el. energie, teplo, vodné a stočné)
- Podíl za úklid společných prostor
- Každodenní úklid pronajatých prostor zdarma v rozsahu: denně běžný úklid (stírání prachu, vynášení košů na odpadky), mytí podlah 2x týdně
- Podíl za recepční služby
- Podíl za odvoz komunálního odpadu
- Možnost zřídit sídlo firmy v inkubátoru
- Možnost využívat společné kuchyňské niky zdarma
- Možnost využívat společné jednací boxy pro letmá jednání zdarma
- Možnost propagace firmy na akcích pořádaných inkubátorem zdarma, a to formou distribuce propagačních materiálů

\*Cena může být upravena v závislosti na energetické náročnosti plánovaného poloprovozu.

Zdroj: [pi.cpit.vsb.cz/file\\_download/89](http://pi.cpit.vsb.cz/file_download/89)

b) Ceník služeb virtuálního inkubátoru

**CENÍK  
NÁJEMNÉHO A SLUŽEB**



**PODNIKATELSKÝ  
INKUBÁTOR  
VŠB-TU OSTRAVA**

**Balíčky služeb**

<b>Balíček POST</b>	<b>bez DPH</b>	<b>vč. DPH</b>
Balíček POST v Kč/měsíc	590,-	708,-

**V ceně balíčku POST:**

- Vytvoření poštovní schránky
- Upozornění na příchozí poštu e-mailem nebo SMS
- Přeposílání a skenování pošty do 30 ks/měsíc
- Příjem poštovních a kurýrních zásilek do 30 ks/měsíc
- Základní konzultantské služby v rozmezí 1h/ měsíc
- Reklama na tabulích

<b>Balíček PLACE</b>	<b>bez DPH</b>	<b>vč. DPH</b>
Balíček PLACE v Kč/měsíc	990,-	1.188,-

**V ceně balíčku PLACE:**

- Vytvoření poštovní schránky
- Zřízení adresy pro sídlo společnosti v prostorách PI VŠB-TU Ostrava
- Pronájem denní (bez PC) nevybavené kanceláře na 6 h/měsíc
- Reklama na tabulích PI VŠB-TU Ostrava
- Umístění Vašeho loga a odkazu na Vaší firmu na stránkách PI VŠB-TU Ostrava
- Upozornění na příchozí poštu e-mailem
- Přeposílání a skenování pošty do 50 ks/měsíc
- Příjem poštovních a kurýrních zásilek do 50 ks/měsíc
- Základní konzultantské služby v rozmezí 2h/ měsíc

Zdroj: [pi.cpit.vsb.cz/file\\_download/89](http://pi.cpit.vsb.cz/file_download/89)

CENÍK  
NÁJEMNÉHO A SLUŽEB



PODNIKATELSKÝ  
INKUBÁTOR  
VŠB-TU OSTRAVA

Parkovací plochy	bez DPH	vč. DPH
Cena za 1 parkovací místo v Kč/měsíc	150,-	180,-
Cena za 2 parkovací místa v Kč/měsíc	450,-	540,-
Cena za 3 parkovací místa v Kč/měsíc	1.250,-	1.500,-
Cena za 4 parkovací místa v Kč/měsíc	2.100,-	2.520,-
Cena za 5 parkovacích míst v Kč/měsíc	3.100,-	3.720,-

Zdroj: [pi.cpit.vsb.cz/file\\_download/89](http://pi.cpit.vsb.cz/file_download/89)

## Příloha č.2 Dotazník

Dobrý den,

*rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci, kde cílem této práce je zhodnotit spolupráci Podnikatelského inkubátoru se spolupracujícím subjektem. Tento dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně pět minut.*

*S úctou a poděkováním Josef Bugár  
student VŠB – TU Ostrava*

Vaše odpovědi prosím zakřížkujte a vyberte si prosím jednu z následujících možností, není-li uvedeno jinak.

1. Z jakého informačního zdroje jste se dozvěděl(a) o existenci Podnikatelského inkubátoru VŠB-TUO (dále jen PI) a jeho nabídce?

- ☐ Webové stránky
- ☐ Doporučení známého
- ☐ Soutěž o nejlepší podnikatelský záměr 2009
- ☐ Inzerce
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

2. Jaký byl Váš hlavní důvod pro výběr podnikatelských prostor pro podnikání v PI VŠB-TUO?

- ☐ Výhodné nájemné
- ☐ Komplexní služby
- ☐ Poradenské služby
- ☐ Zázemí a sídlo v areálu VŠB-TUO
- ☐ Úroveň interiérů
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

3. Jaká je forma Vašeho podnikání?

- ☐ OSVČ
- ☐ a.s.
- ☐ s.r.o.
- ☐ o.p.s.
- ☐ Jiné, prosím uveďte:

4. Byl(a) jste dopředu seznámen s průběhem inkubačního řízení?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

5. Jak byste charakterizoval(a) svůj vlastní potenciál uspět na trhu v začátcích podnikání?
- ☐ Malý
  - ☐ Střední
  - ☐ Velký
  - ☐ Obrovský
6. Jak byste charakterizoval(a) průběh podnikání v dnešní době v závislosti na připraveném podnikatelském záměru ?
- ☐ Výborný
  - ☐ Dobrý
  - ☐ Uspokojivý
  - ☐ Rozpačitý
  - ☐ Neuspokojivý
7. Myslíte si, že poradenství PI Vám může pomoci??
- ☐ Ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Ne
  - ☐ Nevím
8. Využíváte poradenské služby podnikatelského inkubátoru?
- ☐ Ano
  - ☐ Dříve ano
  - ☐ Ne, ale plánuji
  - ☐ Ne, ani neplánuji
9. Jaké služby nabízené PI využíváte?
- ☐ Recepční služby s copy-centrem v moderním vestibulu
  - ☐ Stravovací služby, rauty, catering
  - ☐ Samoobslužná copy-centra na chodbách
  - ☐ Vyhrazená parkovací místa
  - ☐ Propagace v univerzitním časopisu a na univerzitních akcích
  - ☐ jiné, prosím uveďte:
10. Spolupracujete s ostatními firmami v PI?
- ☐ Ano
  - ☐ Ne, ale spolupracoval jsem
  - ☐ Ne, ale plánuji spolupráci
  - ☐ Ne, neplánuji spolupráci

11. Spolupracujete s některými pracovišti VŠB-TUO?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, ale spolupracoval jsem
- ☐ Ne, ale plánuji spolupráci
- ☐ Ne, neplánuji spolupráci

12. Jak byste charakterizoval(a) součinnost Vaší firmy a PI

- ☐ Výborná
- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Uspokojivá
- ☐ Neuspokojivá

13. Jaké jsou podle Vás pozitiva PI VŠB – TUO?

- ☐ Zázemí
- ☐ Profesionalita
- ☐ Cena
- ☐ Služby
- ☐ Spolupráce s VŠB - TUO

14. Jaké jsou podle Vás negativa PI VŠB – TUO?

- ☐ Žádné
- ☐ Doba inkubace 3 roky
- ☐ Dostupnost
- ☐ Služby
- ☐ jiné, prosím uveďte:

**Obecné informace:**

Pohlaví:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Věk :

- ☐ 20- 35
- ☐ 36-50
- ☐ 51 a více

Děkuji za Váš čas a ochotu!



### Příloha č. 3 Charakteristiky pro období 2010-2011

<b>Z1: Produktivní funkce</b>									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
CH11	Pronájem kanceláří s možností sídla společnosti	1	0	0	0	0	0	1	0
CH12	Legislativní změny	0	1	0	0	1	0	0	0
CH13	Poradenství začínajícím podnikatelům	1	0	0	0	0	1	0	0
CH14	Vysoká míra nezaměstnanosti (širší nabídka výběru kvalifikovaných pracovníků)	0	1	0	0	0	0	0	1
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	1	0	0	0	0	0	0	1
CH16	Financování z fondu EU	0	1	0	0	0	0	0	1
CH17	Kvalifikovaní zaměstnanci	1	0	0	0	0	0	1	0
CH18	Závislost na financování VŠB- TUO	1	0	0	1	0	0	0	0
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	0	1	0	1	0	0	0	0
CH110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	1	0	0	1	0	0	0	0
Celkem		6	4	0	3	2	0	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Z3: Ostatní funkce</b>									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
CH31	Vlastní webových stránky	1	0	0	0	1	0	0	0
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	0	1	0	0	0	0	0	1
CH33	Přednášky na různé témata (inovace ..)	0	1	0	0		0	1	0
CH34	Zvyšování povědomí studentů o PI VŠB-TUO	0	1	0	0	0	0	1	0
CH35	Zaměstnanecké benefity	1	0	0	0	0	0	0	1
CH36	Pravidelné vzdělávání	1	0	0	0	0	0	0	1
CH37	Dopravní umístění	1	0	0	1	0	0	0	0
CH38	Prezentaci inkubovaných firem na VŠB-TUO (přednášky firem, pracovní příležitosti ...)	0	1	0	0	0	0	1	0
CH39	Historie podnikatelského inkubátoru - žádné povědomí, žádné goodwill,	0	1	0	1	0	0	0	0
Celkem		4	5	0	2	2	0	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Z 21: Projektová činnost mezi univerzitami a podniky</b>									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
CH211	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	0	1	0	0	1	0	0	0
CH212	Snížení nezaměstnanosti v regionech	0	1	0	0	0	0	1	0
CH213	Výběr technických Skautů a Kontaktních manažerů	1	0	0	0	0		1	0
CH214	Zapojení kontaktních osob	1	0	0	0	1	0	0	0
CH215	Dopad hospodářské krize	0	1	0	1	0	0	0	0
CH216	Navázání kontaktů a možnost další spolupráce	0	1	0	0	0	0	0	1
CH217	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	1	0	0	0	0	0	0	1
CH218	Zjišťování informací v rámci subjektu	1	0	0	0	0	0	1	0
CH219	Zjišťování informací v rámci partnerů	1	0	0	0	0	0	1	0
CH2110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	1	0	0	1	0	0	0	0
Celkem		6	4	0	2	2	0	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování



<b>Z22: Projektová činnost mezi univerzitami</b>									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
CH221	Zjišťování informací v rámci subjektu	1	0	0	0	0	0	0	1
CH222	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	0	1	0	1	0	0	0	0
CH223	Zjišťování informací v rámci partnerů	1	0	0	0	1	0	0	0
CH224	Zajištění spolupracovníků projektu	1	0	0	1	0	0	0	0
CH225	Zvyšování kvalifikace	1	0	0	0	0	0	0	1
CH226	Výměnné pobyty zaměstnanců v rámci univerzit	0	1	0	0	0	0	0	1
CH227	Selhání lidského faktoru	0	1	0		1	0	0	0
CH228	Spolupráce s odborníky ze spřátelených univerzit	0	1	0	0	0	0	1	0
Celkem		4	4	0	2	2	0	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Z23: Projektová činnost mezi začínajícími podnikateli</b>									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
CH231	Vznik nových nápadů, inovací	0	1	0	0	0	0	0	1
CH232	Shánění hlavního finančního partnera projektu	0	1	0	1	0	0	0	0
CH233	Harmonogram projektu	1	0	0	1	0	0	0	0
CH234	Reklama	1	0	0	0	0	0	0	1
CH235	Zajištění výběrové komise	1	0	0	0	0	0	1	0
CH236	Vyhlášení hlavních výher	1	0	0	0	1	0	0	0
CH237	Nastavení kritérií nejlepších projektů	1	0	0	0	0	0	0	0
CH238	Vytvoření webových stránek	1	0	0	0	0	0	1	0
CH239	Hospodářská krize	0	1	0	1	0	0	0	0
CH2310	Navázání známosti a možné spolupráce	0	1	0	0	0	0	1	0
Celkem		6	4	0	3	1	0	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Příloha č. 4 Syntéza pro období 2010- 2011**

i=0, BSYi=1 = 4, 3, 2, 1

Z 21: Projektová činnost mezi univerzitami a podniky			
CH	Vnější faktory (E)	Body	Syntéza
<b>PŘÍLEŽITOST</b>			
CH216	Navázání kontaktů a možnost další spolupráce	2	4
CH212	Snížení nezaměstnanosti v regionech	1	3
<b>OHROŽENÍ</b>			
CH215	Dopad hospodářské krize	-2	4
CH211	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	-1	3
CH	Vnitřní faktory I	Body	Syntéza
<b>SILNÁ STRÁNKA</b>			
CH217	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	2	4
CH218	Zjišťování informací v rámci subjektu	1	3
<b>SLABÁ STRÁNKA</b>			
CH2110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	-2	4
CH214	Zapojení kontaktních osob	-1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Z22: Projektová činnost mezi univerzitami			
CH	Vnější faktory (E)	Body	Syntéza
<b>PŘÍLEŽITOST</b>			
CH226	Výměnné pobyty zaměstnanců v rámci univerzit	2	4
CH228	Spolupráce s odborníky ze spřátelených univerzit	1	3
<b>OHROŽENÍ</b>			
CH222	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	-2	4
CH227	Selhání lidského faktoru	-1	3
CH	Vnitřní faktory I	Body	Syntéza
<b>SILNÁ STRÁNKA</b>			
CH221	Zjišťování informací v rámci subjektu	2	4
CH225	Zvyšování kvalifikace	1	3
<b>SLABÁ STRÁNKA</b>			
CH224	Zajištění spolupracovníků projektu	-2	4
CH223	Zjišťování informací v rámci partnerů	-1	3

Z23: Projektová činnost mezi začínajícími podnikateli			
CH	Vnější faktory (E)	Body	Syntéza
<b>PŘÍLEŽITOST</b>			
CH231	Vznik nových nápadů, inovací	2	4
CH2310	Navázání známosti a možné spolupráce	1	3
<b>OHROŽENÍ</b>			
CH232	Shánění hlavního finančního partnera projektu	-2	4
CH	Vnitřní faktory I	Body	Syntéza
<b>SILNÁ STRÁNKA</b>			
CH234	Reklama	2	4
CH238	Vytvoření webových stránek	1	3
<b>SLABÁ STRÁNKA</b>			
CH233	Harmonogram projektu	-2	4
CH236	Vyhlášení hlavních výher	1	3

i=1, BSYi=1 = 4, 3, 2, 1

Z1: Produktivní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH16	Financování z fondu EU	2	12
CH14	Vysoká míra nezaměstnanosti (širší nabídka výběru kvalifikovaných pracovníků)	2	11
OHROŽENÍ			
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	-2	12
CH12	Legislativní změny	-1	12
CH	Vnitřní faktory I	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	2	12
CH17	Kvalifikovaní zaměstnanci	1	11
SLABÁ STRÁNKA			
CH110	řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	-2	12
CH18	Závislost na financování VŠB- TUO	-2	11

Z2: projektová funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH216	Navázání kontaktů a možnost další spolupráce	2	12
CH231	Vznik nových nápadů, inovací	2	11
OHROŽENÍ			
CH22	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	-2	12
CH232	Shánění hlavního finančního partnera projektu	-2	11
CH	Vnitřní faktory I	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH217	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	2	12
CH21	Vyhledávání informací	1	11
SLABÁ STRÁNKA			
CH24	zajištění spolupracovníků projektu	-2	12
CH233	Harmonogram projektu	-2	11

Z3: Ostatní funkce			
CH	Vnější faktory (E)	body	syntéza
PŘÍLEŽITOST			
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	2	12
CH34	Zvyšování povědomí studentů o PI VŠB- TUO	1	11
OHROŽENÍ			
CH39	Historie podnikatelského inkubátoru	-2	12
CH33	Přednášky na různé témata (inovace ..)	-1	11
CH	Vnitřní faktory I	body	syntéza
SILNÁ STRÁNKA			
CH36	Pravidelné vzdělávání	1	11
CH35	Zaměstnanecké benefity	2	12
SLABÁ STRÁNKA			
CH37	Dopravní umístění	-2	12
CH31	vlastní webových stránky	1	11

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 5 Synkréza pro období 2010 -2011

i = 1, BSKi=1 = 4 + <1, 2, 3, 4>

Příležitost

Ohrožení

Silná stránka

Slabá stránka

Z21: Z 21: Projektová činnost mezi univerzitami a podniky			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH216	Navázání kontaktů a možnost další spolupráce	4	5
CH215	Dopad hospodářské krize na podniky	2	7
CH217	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	1	8
CH2110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	3	6

Z22: Projektová činnost mezi univerzitami			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH226	Výměnné pobyty zaměstnanců v rámci univerzit	4	5
CH222	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	1	8
CH221	Zjišťování informací v rámci subjektu	2	7
CH224	Zajištění spolupracovníků projektu	3	6

Z23: Projektová činnost mezi začínajícími podnikateli			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH231	Vznik nových nápadů, inovací	2	7
CH232	Shánění hlavního finančního partnera projektu	1	8
CH234	Reklama	3	6
CH233	Harmonogram projektu	4	5

i = 2, BSKi=1 = 4 + <1, 2, 3, 4>

Příležitost

Ohrožení

Silná stránka

Slabá stránka

Z1: produktivní funkce			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH16	Financování z fondu EU	4	15
CH19	Hospodářská krize (odchod inkubovaných firem)	1	14
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	2	13
	Řízení lidských zdrojů	3	16

Z2: projektová funkce			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH216	Navázání kontaktů a možnost další spolupráce	3	14
CH222	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	2	15
CH217	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	1	16
CH233	Zajištění spolupracovníku projektu	4	13

Z3: ostatní funkce			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH312	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	2	14
CH319	Historie podnikatelského inkubátoru	4	13
CH316	Pravidelné vzdělávání	1	16
CH317	Dopravní umístění	3	15

Zdroj: Vlastní zpracování

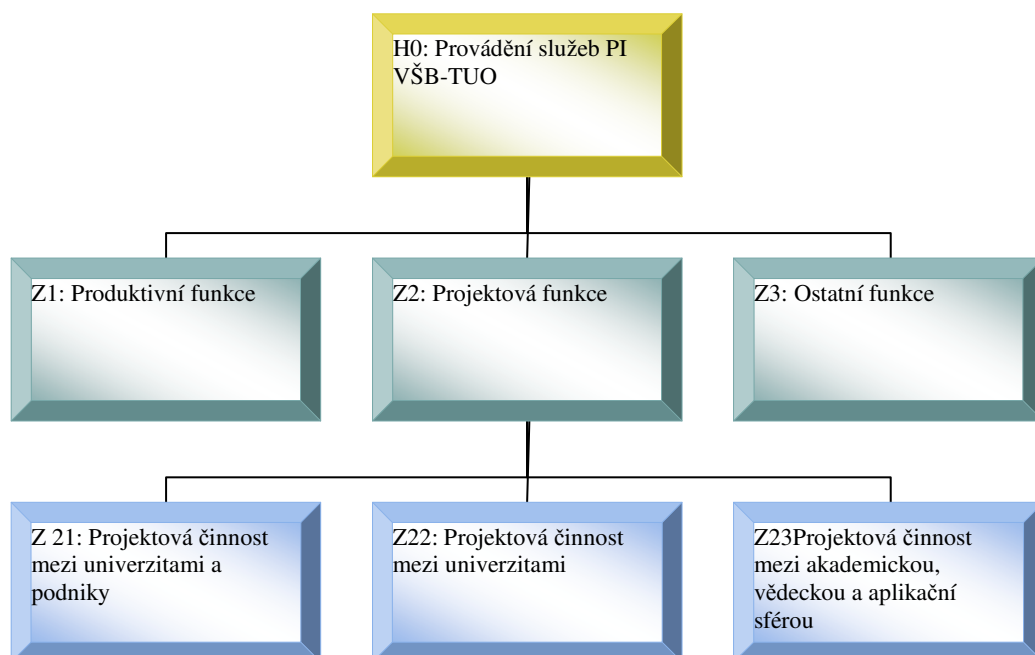
**Příloha č. 6 Incidenční matice pro období 2010-2011**

<b>Incidenční matice 2010 - 2011</b>				
<b>Charakteristiky</b>	<b>CH16: Financování z fondu EU</b>	<b>CH222: Nedodržení kritérií dotační fondu EU</b>	<b>CH217: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b>	<b>CH110: Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)</b>
<b>CH16: Financování z fondu EU</b>		←		
<b>CH222: Nedodržení kritérií dotační fondu EU</b>			←	
<b>CH217: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b>				←
<b>CH110: Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 7 Dekompozice a charakteristiky pro období 2012

### a) Dekompozice pro období 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

### b) Charakteristiky pro období 2012

<b>Z1: Produktivní funkce</b>									
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body					
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2
CH11	Pronájem kanceláří s možností sídla společnosti	1	0	0	0	0	0	1	0
CH12	Nová služba- virtuální inkubátor	1	0	0	0	0	0	1	0
CH13	poradenství začínajícím podnikatelům	1	0	0	0	0	0	1	0
CH14	Vysoká míra nezaměstnanosti (širší nabídka výběru kvalifikovaných pracovníků)	0	1	0	0	0	0	0	1
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	1	0	0	0	0	0	0	1
CH16	Financování z fondu EU	0	1	0	0	0	0	0	1
CH17	kvalifikování zaměstnanci	1	0	0	0	0	0	0	1
CH18	Závislost na financování VŠB- TUO	1	0	0	0	1	0	0	0
CH19	Legislativní změny - vyšší daně	0	1	0	1	0	0	0	0
CH110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	1	0	0	0	1	0	0	0
Celkem		6	4	0	1	2	0	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Z3: Ostatní funkce</b>										
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	
CH31	Vlastí webových stránky	1	0	0	0	0	0	1	0	
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	0	1	0	0	0	0	0	1	
CH33	Zajišťování přednášek	1	0	0	0	1	0	0	0	
CH314	Zvyšování povědomí studentů o PI VŠB- TUO	0	1	0	0	0	0	1	0	
CH315	Zaměstanecké benefity	1	0	0	0	0	0	0	1	
CH316	Pravidelné vzdělávání	1	0	0	0	0	0	0	1	
CH317	Dopravní umístění	1	0	0	1	0	0	0	0	
CH318	Prezentaci inkubovaných firem na VŠB- TUO (přednášky firem, pracovní příležitosti ...)	0	1	0	0	0	0	1	0	
CH319	Historie podnikatelského inkubátoru - žádné povědomí, žádné goodwill,	0	1	0	0	1	0	0	0	
<b>Celkem</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Z 21: Projektová činnost mezi univerzitami a podniky</b>										
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	
CH211	nedodržení kritérií dotační fondu EU		1	0	0	1	0	0	0	
CH212	Snížení nezaměstnanosti v regionech	0	1	0	0	0	0	1	0	
CH213	Činnost technických Skautů a Kontaktních manažerů	1	0	0	0	0	0	1	0	
CH214	Zapojení kontaktních osob	1		0	0	1	0	0	0	
CH215	Dopad hospodářské krize na podniky		1	0	1	0	0	0	0	
CH216	Navázání kontaktů a možnost další spolupráce	0	1	0	0	0	0	0	1	
CH217	Plnění dílčích cílů	1	0	0	0	0	0	0	1	
CH218	Zjišťování informací v rámci subjektu	1	0	0	0	0	0	1	0	
CH219	Zjišťování informací v rámci partnerů	1		0	0	0	0	1	0	
CH2110	Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)	1	0	0	1	0	0	0	0	
<b>Celkem</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Z22: Projektová činnost mezi univerzitami</b>										
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	
CH21	Zjišťování informací v rámci subjektu	1	0	0	0	0	0	1	0	
CH22	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	0	1	0	1	0	0	0	0	
CH23	Zjišťování informací v rámci partnerů	1	0	0	0	1	0	0	0	
CH24	Zajištění spolupracovníků projektu	1	0	0	0	1	0	0	0	
CH25	zvyšování kvalifikace	1	0	0	0	0	0	0	1	
CH26	Výměnné pobyty zaměstnanců v rámci univerzit	0	1	0	0	0	0	0	1	
CH27	Selhání lidského faktoru	0	1	0	0	1	0	0	0	
CH28	Spolupráce s odborníky ze spřátelených univerzit	0	1	0	0	0	0	1	0	
Celkem		4	4	0	1	3	0	2	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Z23: Projektová činnost mezi akademickou, vědeckou a aplikační sférou</b>										
Počet charakteristik	Popis	Povaha potenciálu		Body						
		I	E	-3	-2	-1	0	1	2	
CH231	Možnost prac. Příležitostí pro studenty	0	1	0	0	0	0	0	1	
CH232	Nizké povědomí podnikatelů	0	1	0	0	1	0	0	0	
CH233	Nízké náklady na prac. Sílu	0	1	0	0	0	0	0	1	
CH234	Nápady, myšlenky ve prospěch podnikatele	1	0	0	0	0	0	1	0	
CH235	Síť partnerů v rámci ČR	1	0	0	0	0	0	1	0	
CH236	Aplikace teorie a praxe	1	0	0	0	0	0		1	
CH237	Zvýšení povědomí o studentech, vědeckých institucích	1	0	0	0	0	0	1	0	
CH238	Budoucí využití projektu	0	1	0	1	0	0	0	0	
CH239	Snížení důveryhodnosti projektu neprofesionalitou jedinců (podnikatelů, studentů)	1	0	0	0	1	0	0	0	
CH2310	Komunikace mezi subjekty	1	0	0	1	0	0	0	0	
Celkem		6	4	0	2	2	0	3	3	

Zdroj: Vlastní zpracování



## Příloha č. 8 Konečná syntéza 2012

$i = 2$ ,  $BSK_i = (2 \cdot i - 1) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$

<b>H0: Provádění služeb PI VŠB- TUO</b>		
<b>CH</b>	<b>Vnější faktory (E)</b>	<b>syntéza</b>
<b>PŘÍLEŽITOST</b>		
CH16	Financování z fondu EU	<b>19</b>
CH231	možnost prac. Příležitostí pro studenty	<b>20</b>
CH32	Pravidelné setkávání s vedoucími ostatních podnikatelských inkubátorů	<b>18</b>
<b>OHROŽENÍ</b>		
CH19	Legislativní změny - vyšší daně	<b>19</b>
CH22	nedodržení kritérií dotační fondu EU	<b>20</b>
CH39	Historie podnikatelského inkubátoru - žádné povědomí, žádné goodwill,	<b>18</b>
<b>CH</b>	<b>Vnitřní faktory I</b>	<b>syntéza</b>
<b>SILNÁ STRÁNKA</b>		
CH15	Technické know-how od VŠB -TUO	<b>18</b>
CH236	aplikace teorie a praxe	<b>20</b>
CH36	Pravidelné vzdělávání	<b>19</b>
<b>SLABÁ STRÁNKA</b>		
CH110	řízení lidských zdrojů	<b>20</b>
CH24	zajištění spolupracovníků projektu	<b>18</b>
CH37	Dopravní umístění	<b>19</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha č. 9 Konečná synkréza 2012

$$i = 3, \text{BSKi} = (2 \cdot i - 1) + \langle 1, 2, 3, 4 \rangle$$

H0: Provádění služeb PI VŠB- TUO				
	CH	Synkréza	Pořadí	body
Příležitost	CH231	Možnost prac. příležitostí pro studenty	4	24
Ohrožení	CH222	Nedodržení kritérií dotační fondu EU	1	21
Silná stránka	CH236	Aplikace teorie a praxe	3	22
Slabá stránka	CH110	Řízení lidských zdrojů	2	23

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 10 Incidenční matice 2012**

Incidenční matice 2012				
Charakteristiky	CH231: Možnost prac. příležitostí pro studenty	CH222: Nedodržení kritérií dotační fondu EU	CH236: Aplikace teorie a praxe	CH110: Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)
CH231: Možnost prac. příležitostí pro studenty		←	→	
CH222: Nedodržení kritérií dotační fondu EU				
CH236: Aplikace teorie a praxe				←
CH110: Řízení lidských zdrojů (nezastupitelnost vedoucích pracovníků)				

Zdroj: Vlastní zpracování